Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro EDUQ : 9270152
Centre d'intérêt : 630

Animation de groupe et travail en équipe, 310-444-85 : guide de formation / Direction générale de l'enseignement collégial, [réalisation, Marie Routhier] . -- [Québec] : La Direction, c1991.
294 p. en pag. multiple ; 28 cm.

Code : 1512-0155, 91-2101 Comprend des bibliogr

ISBN 2-550-21993-7

Vedette(s)-secondaire(s) : Routhier, Marie, éd. • Québec (Province) Direction générale de l'enseignement collégial

Descripteur(s) : Animation • Travail en équipe • Guide pédagogique • Matériel didactique • Equipe • Dynamique de groupe • Réunion • Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Cégep de Saint-Jérôme

Guide pédagogique qui vient enrichir la série d'outils développés pour le programme d'études collégiales **Intervention auprès de la personne incarcérée** et qui s'adresse principalement au personnel surveillant des établissements de détention du Québec. Il se compose de trois volets. Le premier, "Présentation du cours", est constitué d'un guide pédagogique incluant les objectifs poursuivis, les éléments de contenu, les stratégies pédagogiques, un exemple d'évaluation, une médiagraphie et une grille de déroulement-synthèse du cours. Le deuxième volet, "Travail en équipe", recouvre trois thèmes : le fonctionnement d'une équipe, la contribution des individus dans une équipe et le fonctionnement optimal d'une équipe. Le troisième volet, "Animation de groupe", correspond à deux thèmes : l'intervention dans les groupes et l'animation et la participation à des réunions. Pour chaque thème, on retrouve des sous-thèmes avec des activités, des notes de cours et textes complémentaires, un travail pratique et une bibliographie.

Type de document :

ANIMATION DE GROUPE ET TRAVAIL EN ÉQUIPE

310-444-85

GUIDE DE FORMATION

Québec

9270152

ANIMATION DE GROUPE ET TRAVAIL EN ÉQUIPE

310-444-85

GUIDE DE FORMATION

Direction générale de l'enseignement collégial

La reproduction totale ou partielle de ce document à des fins non commerciales est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

© Gouvernement du Québec
Dépôt légal, deuxième trimestre 1991
Bibliothèque Nationale du Québec
Bibliothèque Nationale du Canada
ISBN : 2-550-21993-7

RÉALISATION: **Marie Routhier**, Cégep de Saint-Jérôme

CONCEPTION ET ÉLABORATION: Linda Boutin, Cégep de Saint-Jérôme
Nicole Boutin, Cégep de Saint-Jérôme
Alfred Charland, Cégep de Saint-Jérôme
Micheline Cloutier, Cégep de Saint-Jérôme
Marie Routhier, Cégep de Saint-Jérôme
Marie Andrée Thomas, Cégep de Saint-Jérôme

COLLABORATION À LA RÉDACTION: Linda Boutin, Cégep de Saint-Jérôme

PRÉSENTATION ET MISE EN PAGE: Denis Ménard, Cégep de Saint-Jérôme

RÉALISATION TECHNIQUE: Carmen Prévost-Beaudry, Cégep de Saint-Jérôme

COLLABORATION À LA RÉALISATION Hélène Monfet, Service du secrétariat et des communications, DGEC
Nicole Verret, Service de formation aux adultes, DGEC

RÉVISION LINGUISTIQUE Danielle Wasserman, Direction des communications, MESS

PRÉAMBULE

«Animation de groupe et travail en équipe: guide de formation» vient enrichir la série d'outils pédagogiques développés pour le programme d'études collégiales «Intervention auprès de la personne incarcérée» qui s'adresse principalement au personnel surveillant des établissements de détention du Québec.

Ce guide de formation précise les objectifs poursuivis, présente les éléments de contenu, propose des stratégies pédagogiques, des textes de référence, des mises en situation, des activités d'évaluation ainsi qu'une synthèse de déroulement du cours. Des notes de cours, permettant aux participantes et participants d'approfondir leurs apprentissages, complètent chacun des thèmes et sous-thèmes abordés en classe.

Le Service du développement des programmes de la Direction générale de l'enseignement collégial du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science tient à remercier tous ceux et celles qui ont rendu possible la publication de ce nouvel instrument de travail. Il souhaite que ce document soit pertinent pour les formatrices et les formateurs et qu'il soit partie d'une intervention éducative réellement adaptée aux besoins de la clientèle.

Raymond Labrecque
Chef adjoint du Service du
développement des programmes

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION GÉNÉRALE 13

VOLET I: PRÉSENTATION DU COURS

- Guide pédagogique:
  - Avant-propos 19
  - Objectifs 19
  - Contenu 20
  - Activité de transfert 21
  - Stratégies pédagogiques 21
  - Exemple d'évaluation 25
  - Médiagraphie 27
- Déroulement-synthèse

VOLET II: TRAVAIL EN ÉQUIPE

THÈME I: LE FONCTIONNEMENT D'UNE ÉQUIPE

- Présentation du contenu I-5
- Objectifs I-5
- Sous-thème 1: L'équipe comme système
  - Objectif I-7
  - Activités suggérées I-9
  - Notes de cours I-13
  - Texte complémentaire I-19
- Sous-thème 2: Le travail d'équipe: une source de satisfaction
  - Objectif I-27
  - Activités suggérées I-29
  - Notes de cours I-31
- Sous-thème 3: Les communications dans l'équipe: un outil de cohérence
  - Objectif I-35
  - Activités suggérées I-37
  - Notes de cours I-41
  - Texte complémentaire I-47
- Travail pratique nº 1 ..... I-59
- Bibliographie

THÈME II: LA CONTRIBUTION DES INDIVIDUS DANS UNE ÉQUIPE

- Présentation du contenu II-3
- Objectifs II-3
- Sous-thème 1: L'apport personnel dans l'équipe
  - Objectif II-5
  - Activité suggérée II-7
  - Notes de cours II-9

- Sous-thème 2: Les rôles et les attitudes à l'intérieur d'une équipe
  - Objectif II-13
  - Activité suggérée II-15
  - Notes de cours II-19
- Sous-thème 3: Les conflits comme outils de développement dans une équipe
  - Objectif II-23
  - Activités suggérées II-25
  - Notes de cours II-27
  - Texte complémentaire II-31
- Sous-thème 4: Le renforcement et le support comme outils de motivation
  - Objecti II-39
  - Activités suggérées II-41
  - Notes de cours II-43
- Travail pratique nº 2A II-49
- Travail pratique nº 2B II-50
- Bibliographie II-51

THÈME III: LE FONCTIONNEMENT OPTIMAL D'UNE ÉQUIPE

- Présentation du contenu III-3
- Objectifs III-3
- Sous-thème 1: La croissance d'une équipe
  - Objectif III-5
  - Activités suggérées III-7
  - Notes de cours III-9
- Sous-thème 2: La recherche du consensus
  - Objectif III-15
  - Activité suggérée III-17
  - Notes de cours III-23
  - Textes complémentaires III-27
- Sous-thème 3: L'équipe comme sous-système
  - Objectif III-35
  - Activité suggérée III-37
  - Notes de cours III-39
  - Texte complémentaire III-43
- Activité complémentaire: «Exercice de feedback» III-49
- Travail pratique nº 3 ..... III-53
- Bibliographie III-55

VOLET III: ANIMATION DE GROUPE

THÈME IV: L'INTERVENTION DANS LES GROUPES

- Présentation du contenu IV-5
- Objectifs IV-5

- Sous-thème 1: La place de l'animation
  - Objectif
  - Activité suggérée
  - Notes de cours
- Sous-thème 2: Le groupe comme système
  - Objectif
  - Activité suggérée
  - Notes de cours
- Sous-thème 3: L'exercice de l'autorité
  - Objectif
  - Activités suggérées
  - Notes de cours
- Sous-thème 4: Les habiletés d'intervention auprès des groupes
  - Objectif
  - Activités suggérées
  - Notes de cours
- Sous-thème 5: La prévention et la résolution de conflits
  - Objectif
  - Activités suggérées
  - Notes de cours
- Activité complémentaire: «Réflexion sur une activité de transfert»
- Médiagraphie

THÈME V: L'ANIMATION ET LA PARTICIPATION A DES RÉUNIONS

- Présentation du contenu
- Objectifs
- Sous-thèmes 1 et 2:
  L'animation de réunions
  La participation à des réunions
  - Objectif
  - Activités suggérées
  - Notes de cours
  - Présentation du travail pratique
- Travail pratique nº 4
- Bibliographie

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Ce recueil se veut un guide pour les formateurs et les formatrices qui dispenseront le cours «Animation de groupe et travail en équipe». Nous y avons compilé différentes informations mais sans aucune intention de freiner l'autonomie pédagogique des personnes qui l'utiliseront.

Le document est composé de trois parties que nous appelons «volets». Le premier volet est une «Présentation du cours». Les deuxième et troisième volets regroupent le matériel de formation pour le «Travail en équipe» et l'Animation de groupe».

Le volet intitulé «Présentation du cours» est constitué d'un guide pédagogique incluant les objectifs poursuivis, les éléments de contenu, les stratégies pédagogiques, un exemple d'évaluation et une médiagraphie. Il comprend également une grille de déroulement-synthèse du cours qui a pour but de permettre au formateur ou à la formatrice de visualiser la continuité des éléments abordés.

Le cours est intitulé «Animation de groupe et travail en équipe». Toutefois, nous avons choisi pour des considérations pédagogiques d'aborder le travail en équipe dans un premier temps, cela nous permet d'intégrer les notions qui y sont reliées au volet concernant l'animation de groupe.
Les volets constitués du matériel pédagogique sont divisés par thèmes. Le deuxième volet, «Travail en équipe», recouvre trois thèmes:

- Thème I: Le fonctionnement d'une équipe.
- Thème II: La contribution des individus dans une équipe.
- Thème III: Le fonctionnement optimal d'une équipe.

Le troisième volet, «Animation de groupe», correspond à deux thèmes:

- Thème IV: L'intervention dans les groupes.
- Thème V: L'animation et la participation à des réunions.

Les thèmes sont indiqués par une pagination continue en chiffre romain. Ils sont associés à des objectifs spécifiques. Chaque thème est divisé en sous-thèmes à partir desquels des activités sont suggérées au formateur ou à la formatrice. Des notes de cours et des textes complémentaires font suite aux activités qui y sont reliées. Un travail pratique à compléter par les participants et les participantes est prévu à la fin de chaque thème dans le but de permettre l'intégration des apprentissages faits en classe. Une bibliographie par thème figure aussi comme source de référence.

Enfin, il nous apparaît important d'apporter quelques précisions quant à l'approche pédagogique privilégiée pour le cours «Animation de groupe et travail en équipe». Les participants et les participantes sont invités à tout moment à s'impliquer dans des exercices de groupe et de travail en équipe. Ceci explique qu'ils soient évalués pour une partie du cours sur leur participation en classe. L'utilisation du matériel vidéo est suggérée pour filmer certains exercices, ce qui peut enrichir les retours faits en classe et faciliter les apprentissages. Dans une même optique d'expérimenter le travail en équipe et l'animation de groupe, certains travaux pratiques portent sur des activités de transfert dans le milieu de travail.

Mentionnons en dernier lieu à titre d'information que les participants et les participantes ont aussi à leur disposition un guide conçu de la même façon que celui des formateurs et des formatrices, qui ne contient cependant pas les activités pédagogiques suggérées au personnel enseignant.

Nous souhaitons que ce guide de formation vous soit utile et agréable dans son utilisation.

VOLET: PRÉSENTATION DU COURS

- GUIDE PÉDAGOGIQUE
- DÉROULEMENT-SYNTHÈSE

GUIDE PÉDAGOGIQUE

AVANT-PROPOS

Le cours « Animation de groupe et travail en équipe » a pour but de permettre aux participants et aux participantes de se situer comme membre d'une équipe et comme intervenant et intervenante face à un groupe.

Le personnel surveillant travaille généralement en équipe. Aussi, des notions sur ce thème attireront d'abord notre attention. Nous souhaitons, par ce moyen, identifier les différents éléments contribuant à la cohérence et, par le fait même, développer des moyens de faciliter et de rendre plus agréable encore le travail en équipe.

L'animation de groupe constitue aussi une réalité du personnel surveillant. Celui-ci intervient à l'intérieur de groupes de personnes incarcérées tantôt dans un contexte formel et tantôt dans un contexte informel. Intervenir dans un groupe dans un contexte d'autorité n'est pas toujours chose aisée. La compréhension des phénomènes de groupe et le développement de techniques d'animation peuvent faciliter cette tâche.

OBJECTIF GÉNÉRAL

Développer, chez le personnel surveillant, des habiletés à travailler en équipe de façon cohérente et à intervenir dans les groupes.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

- Connaître les notions reliées au fonctionnement d'une équipe de travail.
- Développer des habiletés à communiquer dans une équipe.
- Développer des habiletés à s'affirmer dans une équipe.
- Développer des habiletés à donner et à recevoir du support dans une équipe.

L'ANIMATION DES GROUPES

- Développer des habiletés à intervenir dans un groupe.
- Développer des habiletés à prévenir et à résoudre les conflits dans un groupe.
- Développer des habiletés à participer à des réunions et à en animer.

CONTENU

THÈME I: LE FONCTIONNEMENT D'UNE ÉQUIPE

Sous-thème 1: - L'équipe comme système.
Sous-thème 2: - Le travail d'équipe: une source de satisfaction.
Sous-thème 3: - Les communications dans l'équipe: un outil de cohérence.

THÈME II. LA CONTRIBUTION DES INDIVIDUS DANS UNE ÉQUIPE

Sous-thème 1: - L'apport personnel dans l'équipe.
Sous-thème 2: - Les rôles et les attitudes à l'intérieur d'une équipe.
Sous-thème 3: - Les conflits comme outils de développement d'une équipe.
Sous-thème 4: - Le renforcement et le support comme outils de motivation.

THÈME III: LE FONCTIONNEMENT OPTIMAL D'UNE ÉQUIPE

Sous-thème 1: - Les étapes de croissance d'une équipe.
Sous-thème 2: - La recherche du consensus.
Sous-thème 3: - L'équipe comme sous-système.

THÈME IV: L'INTERVENTION DANS LES GROUPES

Sous-thème 1: - La place de l'animation.
Sous-thème 2: - Le groupe comme système.
Sous-thème 3: - L'exercice de l'autorité.
Sous-thème 4: - Les habiletés d'intervention auprès des groupes.
Sous-thème 5: - La prévention et la résolution des conflits.

THÈME V: L'ANIMATION ET LA PARTICIPATION À DES RÉUNIONS

Sous-thème 1: - L'animation de réunions.
Sous-thème 2: - La participation à des réunions.

ACTIVITÉ DE TRANSFERT

Le cours «Animation de groupe et travail en équipe» est constitué d'un bloc théorique auquel est associé une activité de transfert dans le milieu. Celle-ci a pour but de permettre le transfert des apprentissages faits en classe dans le milieu de travail et ainsi d'expérimenter des habiletés à travailler en équipe et à intervenir à l'intérieur des groupes.

L'activité de transfert est une intervention dans le milieu qui répond à des besoins liés au fonctionnement d'une équipe ou à un groupe de personnes incarcérées. Elle est associée au travail pratique nº 4 et elle peut être réalisée en équipe ou individuellement.

Les participants et les participantes débuteront la préparation de leur activité de transfert dès la quatrième journée de cours en classe.

L'activité de transfert devra être conçue en fonction des critères suivants:

- être réaliste
- être liée au rôle et aux responsabilités du personnel surveillant
- être réalisable à l'intérieur du travail régulier du personnel surveillant
- être compatible avec les objectifs poursuivis par l'établissement.

Une supervision par le formateur ou la formatrice fera suite à la réalisation de l'activité de transfert dans le milieu afin de consolider les apprentissages faits par les participants et les participantes.

Note: Les personnes inscrites comme auditeurs libres doivent quand même réaliser l'activité de transfert dans le milieu sans toutefois compléter les rapports qui y sont reliés.

STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES

- Courts exposés.
- Mises en situation.
- Jeux de rôles.
- Utilisation du vidéo.
- Utilisation des expériences de travail.
- Activité de transfert dans le milieu de travail avec supervisions en sous-groupes.
- Travaux pratiques individuels et en équipe.

EXEMPLE D'ÉVALUATION

1.	TRAVAUX PRATIQUES		
	Trois travaux pratiques - 15 points chacun		45
	Critères de correction suggérés:		
	. Compréhension du thème	6	
	. Intégration des notions théoriques	4	
	. Profondeur de la réflexion	2	
	. Présentation (page titre) et qualité du français	3	
		15	
2.	ACTIVITÉ DE TRANSFERT		
	Travail pratique / Supervision(s)		25
	Critères de correction suggérés:		
	. Qualité du projet	10	
	. Implication dans le milieu	6	
	. Participation active aux supervisions	6	
	. Présentation (page titre) et qualité du français	3	
		25	
3.	ÉVALUATION DE LA PARTICIPATION		
	Cinq jours - 6 points chacun		30
	Méthode d'évaluation suggérée: évaluation conjointe formateur-formatrice/participant-participante		

- Evaluation à la fin de chaque journée de façon individuelle

- Rencontre entre le formateur ou la formatrice et chaque participant et participante au dernier cours pour conclure l'évaluation

Critères d'évaluation suggérés:

Voir Grille d'évaluation individuelle suggérée (p.21)

100

4. NORMES DE PRÉSENCE AU COURS

Un participant ou une participante ayant été absent plus d'une journée sera considéré comme ayant abandonné le cours.

ANIMATION DE GROUPE ET TRAVAIL EN ÉQUIPE

GRILLE D'ÉVALUATION INDIVIDUELLE SUGGÉRÉE

Critères \ Journées	1	2	3	4	5	Commentaires
1. Respect des autres: écouter, éviter les blocages à la communication						
2. Capacité à éviter les digressions						
3. Participation active						
4. Implication personnelle						
5. Capacité à donner du «feedback»						
6. Goût du risque						
7. Ouverture au changement						
TOTAL	6	6	6	6	6	/30

MÉDIAGRAPHIE

ALBERT, Lucien et Pierre SIMON, *Les relations interpersonnelles*, Montréal, Edition Agence d'Arc, 1975, 445 p.

ANZIEN, Didier et Jacques-Yves MARTIN, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, Presses universitaires de France, 1969, 288 p.

ARCHAMBAULT, Lorraine, Nicole BOUTIN, Micheline CLOUTIER et Marie Andrée THOMAS, *Délinquance et intervention en milieu carcéral*, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1986, pagination diverse.

BEAL, G., J. BOHLEN et J. RAUDABAUGH, *Les secrets de la dynamique des groupes*, Chotard, 1969, 317 p.

BEAUCHAMP, Diane et Marie-Andrée CYRENNE, *Interrelations dans le monde professionnel*, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1985, pagination diverse.

BENADOU, Charles, *Les conflits entre les groupes de l'organisation: diagnostic et intervention*, référence inconnue.

BONNER, Hubert, *Group dynamics*, New York, The Ronald Press Compagny, 1959, 531 p.

BOUTIN, Nicole, Janot-Jean BROCHU, Marie-Andrée CYRENNE et Noëlla ROBERT, *Intervention en contexte d'autorité*, Guide de formation à l'intention des intervenants, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1986, pagination diverse.

BRETON, A. et J. COTE, *Entraînement au travail en équipe*, Conseil régional des loisirs/Centre du Québec.

BURNSTEIN, Bonnie, «Faire et recevoir des critiques: la manière de l'entraide», *Initiative*, vol. 4, nº 1, automne 1987, Darveau-Fournier, Lise, *Méthodologie et pratique du Service social des groupes*, les cahiers du groupe, textes complémentaires, Ecole de Service social, Université Laval, 1988.

COLLERETTE, P. et G. DELISLE, *L'exercice du pouvoir dans les groupes et les organisations*, vidéo, Hull, Université du Québec.

DARVEAU-FOURNIER, Lise, *Les décisions de groupe*, Québec, Université Laval, ISP, *Service social des groupes*, les cahiers du groupe, nº 4, Le groupe de tâches, Ecole de Service social, Université Laval.

DE ROSNAY, Joël, *Le macroscope*, Paris, les éditions du Seuil, 1975, 305 p.

GORDON, Thomas, *Leaders efficaces*, Paris, Bellond, 1980, 301 p.

HARE, P., E. BORGATTA et R. Ed. BALES, *Small groups - Studies in social interactions*, New York, Alfred A. Knopf, 1965, 708 p.

LIMBOS, Edouard, *Mises en situations et exercices pour les animateurs de groupe*, Bruxelles, Fleurus, 1975.

MACCIO, Charles, *Animation de groupes*, 5e édition, Lyon, Chronique sociale de France, 1976, Darveau-Fournier, Lise, *Méthodologie et pratique du Service social des groupes*, les cahiers du groupe, textes complémentaires, Ecole de Service social, Université Laval, 1988.

MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe*, Paris, Librairies Techniques, 1975, 98 p.

MUCCHIELLI, Roger, *La conduite des réunions*, Paris, Librairies Techniques, 1968, 75 p.

MYERS et MYERS, *Les bases de la communication interpersonnelle*, Canada, McGraw-Hill, 1984, 470 p.

PAQUETTE, Claude, *Techniques sociométriques et pratique pédagogique*, Québec, Editions NHP, 1975, 126 p.

PARECK, Udai, «Susciter la collaboration au sein des organisations», *The 1981 Annual Handbook for Group Facilitators*, référence inconnue.

ST-ARNAUD, Yves, *Les petits groupes, Participation et Communication*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, les éditions du CIM, 1978, 176 p.

THOMAS, Marie Andrée, *Techniques d'animation de réunions*, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1988, pagination diverse.

VANOYE, Francis, *Travailler en groupe*, Paris, Hatier, 1976, 79 p.

DÉROULEMENT-SYNTHÈSE

ACCUEIL ET PRÉSENTATION DU COURS

Objectif: Connaître les objectifs, le contenu, les méthodes pédagogiques et les modalités d'évaluation du cours.

CONTENU	STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES	MATÉRIEL DE FORMATION
- Présentation du formateur ou de la formatrice.		
- Présentation des participants et des participantes et précision des attentes personnelles par rapport au cours.	- Tour de table.	
- Guide pédagogique.	- Exposé et réactions des participants et participantes.	Guide pédagogique (p.11).

THÈME I: LE FONCTIONNEMENT D'UNE ÉQUIPE

CONTENU	STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES	MATÉRIEL DE FORMATION
Objectif: Identifier les notions reliées au fonctionnement d'une équipe.		
Sous-thème 1: L'équipe comme système.		
* Définitions.	- Jeu-test. - Exposé.	Activité suggérée n° 1: «Les deux font la paire» (p. I - 9). Questionnaire (p.I-6)
* Système/équipe.	- Travail en sous-groupes. - Appareil vidéo.	Activité suggérée n° 2: «L'équipe comme système» (p. I - 11).

THÈME I: LE FONCTIONNEMENT D'UNE ÉQUIPE

CONTENU	STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES	MATÉRIEL DE FORMATION
Objectif: Reconnaître les facteurs qui influencent la qualité du travail d'équipe.		
Sous-thème 2: Le travail d'équipe: une source de satisfaction.		
* La place du travail d'équipe.	- Réflexion personnelle et échanges en sous-groupes.	Activité suggérée n°3: «L'union fait la force» (p. I -29).
* Le contexte du travail d'équipe.	- Travail en sous-groupes. - Appareil vidéo.	Activité suggérée n° 4: «Des tâches» (p. I - 30).
Objectif: Reconnaître l'impact des communications dans une équipe.		
Sous-thème 3: Les communications dans l'équipe: un outil de cohérence.		
* Les réseaux de communications.	- Présentation participative.	Activité suggérée n° 5: «Les réseaux et la nature des communications» (p. I -37).
* La nature des communications.	- Exercice en classe. - Exposé.	
* La communication et la cohérence.		Activité suggérée n° 6: «Clarté du message» (p.I-38) Messages n°s 1 - 2 - 3 (p. I -39).
- Présentation du travail pratique.		Travail pratique n° 1. (p.I-57)

THÈME II: LA CONTRIBUTION DES INDIVIDUS DANS UNE ÉQUIPE

CONTENU	STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES	MATÉRIEL DE FORMATION
Objectif: Réaliser l'importance des contributions personnelles à l'intérieur d'une équipe.		
Sous-thème 1: L'apport personnel dans l'équipe.		
* L'énergie disponible. * L'énergie résiduelle.	- Présentation participative.	Activité suggérée n° 7: «L'énergie d'un groupe» (p. II - 7).
Objectif: Identifier les rôles et les attitudes dans une équipe.		
Sous-thème 2: Les rôles et les attitudes à l'intérieur d'une équipe.		
* L'influence des rôles et des attitudes dans une équipe.	- Jeux de rôles et exposés. - Appareil vidéo.	Activité suggérée n°8: «Jeux de cartes» (p.II-15) Cartes.(p.II-17)
Objectif: Développer des habiletés à utiliser les conflits de façon positive dans son équipe.		
Sous-thème 3: Les conflits comme outils de développement d'une équipe.		
* Les règles dans une équipe.	- Exercice en sous-groupes.	Activité suggérée n°9: «Les règles du personnel surveillant» (p. II - 25).
* Les conflits et l'affirmation de soi.	- Travail en sous-groupes.	Activité suggérée n° 10: «Une situation explosive» (p. II - 26).

THÈME II: LA CONTRIBUTION DES INDIVIDUS DANS UNE ÉQUIPE

CONTENU	STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES	MATÉRIEL DE FORMATION
Objectif: Développer des habiletés à donner et à recevoir du support dans son équipe.		
Sous-thème 4: Le renforcement et le support comme outils de motivation.		
* Le renforcement positif. * Le support.	- Exposé et exercice en sous-groupes.	Activité suggérée n°11: «Séance de renforcement» (p. II - 41).
- Présentation du travail pratique		Travaux pratiques nos 2A et 2B.(p.II-48)

THÈME III: LE FONCTIONNEMENT OPTIMAL D'UNE ÉQUIPE

CONTENU	STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES	MATÉRIEL DE FORMATION
Objectif: Identifier les étapes de développement d'une équipe.		
Sous-thème 1: La croissance d'une équipe.		
* Les étapes de croissance d'une équipe.	- Exercice en sous-groupes. - Exposé.	Activité suggérée n° 12: «Les caractéristiques liées au fonctionnement optimal d'une équipe» (p. III - 7). Feuille volante (p.III-8) Activité suggérée n° 13: «Les étapes de développement d'une équipe» (p. III -9).
Objectif: Contribuer à la recherche du consensus dans son équipe.		
Sous-thème 2: La recherche du consensus.		
* Les types de décisions.	- Travail en sous-groupes. - Présentation participative. - Appareil vidéo.	Activité suggérée n° 14: «Les prises de décision à l'intérieur d'une équipe» (p. III - 17). - Jeux de quatre pièces (p.III-21) - Grille d'observation. (p.III-19)

CONTENU	STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES	MATÉRIEL DE FORMATION
Objectif: Tenir compte de l'environnement organisationnel dans le travail d'équipe.		
Sous-thème 3: L'équipe comme sous-système.		
* La cohérence entre les équipes.	- Exposé et discussion.	Activité suggérée n° 15: «L'équipe comme sous-système» (p. III - 37).
Activité complémentaire		
- Le feedback.	- Exercice en classe.	Activité suggérée n° 16: «Exercice de «feed back» (p. III - 49).
- Présentation du travail pratique.		Travail pratique n° 3.

THÈME IV: L'INTERVENTION DANS LES GROUPES

CONTENU	STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES	MATÉRIEL DE FORMATION
Objectif: Définir et situer l'animation de groupe dans le travail du personnel surveillant.		
Sous-thème 1: La place de l'animation.		
* Définition. * L'animation: un outil d'intervention.	- Travail en sous-groupes et exposé.	Activité suggérée n° 17: «La place de l'animation dans mon travail» (p. IV - 9).
Objectif: Identifier les notions reliées au fonctionnement d'un groupe.		
Sous-thème 2: Le groupe comme système.		
* Définition. * Eléments du groupe-système. * Intervention dans un groupe-système.	- Présentation participative.	Activité suggérée n° 18: «Le groupe-système» (p. IV - 17). - Travail pratique n° 3.
Objectif: Développer des habiletés à exercer son autorité à l'intérieur d'un groupe.		
Sous-thème 3: L'exercice de l'autorité.		
* Autorité et leadership.	- Exposé. - Questionnaire.	Activité suggérée n° 19: «Les types de pouvoirs» (p. IV - 27). Activité suggérée n° 20: «Mon rôle d'autorité à l'intérieur d'un groupe» (p. IV - 28). Questionnaire (p.IV-29)

THÈME IV: L'INTERVENTION DANS LES GROUPES

CONTENU	STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES	MATÉRIEL DE FORMATION
<u>Objectif</u>: Développer des habiletés à intervenir adéquatement dans des groupes.		
Sous-thème 4: Les habiletés d'interventions auprès des groupes.		
* Techniques d'intervention et d'animation.	- Exposé. (Retour sur cette activité en fin de journée ou au début du jour 5.)	Activité suggérée n° 21: «Observation de techniques d'animation» (p. IV - 37). Grille d'observation (p.IV-38)
	- Grille d'observation.	Activité suggérée n° 22: «Intervenir dans un groupe» (p. IV - 39).
	- Jeux de rôles.	
	- Appareil vidéo.	
<u>Objectif</u>: Prévenir et résoudre les conflits à l'intérieur des groupes.		
Sous-thème 5: La prévention et la résolution de conflits.		
* La prévention par l'observation et l'intervention.	- Lecture.	Activité suggérée n° 23: «Les conflits dans un groupe» (p. IV - 49).
	- Jeux de rôles.	
* La résolution de conflits.	- Appareil vidéo (facultatif).	Activité suggérée n° 24: «Intervenir dans une situation conflictuelle» (p. IV - 50).
<u>Activité complémentaire</u>		
- Réflexion sur une activité de transfert.	- Travail en sous-groupes.	Activité suggérée n° 25: «Réflexion sur une activité de transfert» (p. IV - 57).
		Questionnaire: «Une activité de transfert" (p. IV- 58)

THÈME V: L'ANIMATION ET LA PARTICIPATION A DES RÉUNIONS

CONTENU	STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES	MATÉRIEL DE FORMATION
Objectif: Initier le personnel surveillant à la participation et à l animation de réunions d'informations.		
Sous-thèmes 1 et 2: - L'animation de réunions. - La participation à des réunions.		
* Les étapes d'une réunion.	- Travail individuel et en sous-groupes.	Activité suggérée n° 26: «Les éléments déterminants d'une réunion» (p. V - 7).
* Les responsabilités liées à la participation et à l'animation.	- Exposé.	Grille (p.V-8)
* Les réunions d'informations ascendante et descendante.		Activité suggérée n° 27: «Les types de réunions» (p. V -9).
- Présentation du travail pratique.	- Travail en sous-groupes.	Activité suggérée n° 28: «Préparation de l'activité de transfert» (p. V - 21). Travail pratique n° 4. (p.V- 23)
- Evaluation de la participation.	- Rencontres individuelles avec les participants et participantes.	Grille d'évaluation. (p.19)

VOLET: TRAVAIL EN ÉQUIPE

THÈME I: LE FONCTIONNEMENT D'UNE ÉQUIPE

THÈME II: LA CONTRIBUTION DES INDIVIDUS DANS UNE ÉQUIPE

THÈME III: LE FONCTIONNEMENT OPTIMAL D'UNE ÉQUIPE

VOLET: TRAVAIL EN ÉQUIPE

THÈME I: LE FONCTIONNEMENT D'UNE ÉQUIPE

PRÉSENTATION DU CONTENU

Le travail d'équipe constitue une réalité quotidienne pour le personnel surveillant des établissements de détention. Le fonctionnement de l'équipe, les conditions dans lesquelles elle évolue et la façon dont les informations y circulent, influencent le climat de l'équipe et l'efficacité des membres vis-à-vis de la tâche à remplir.

Nous étudierons le fonctionnement de l'équipe par l'exploration de trois sous-thèmes:

- l'équipe comme système;
- le travail d'équipe: une source de satisfaction;
- les communications dans l'équipe: un outil de cohérence.

OBJECTIFS

A la fin de ce bloc, le participant ou la participante saura comment:

- identifier les notions reliées au fonctionnement d'une équipe;
- reconnaître les facteurs qui influencent la qualité du travail d'équipe;
- reconnaître l'impact des communications dans une équipe.

SOUS-THÈME I: L'ÉQUIPE COMME SYSTÈME

OBJECTIF TERMINAL:

Identifier les notions reliées au fonctionnement d'une équipe.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 1: «Les deux font la paire».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à clarifier les thèmes suivants: rassemblement, groupe, équipe.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ:

- Notes de cours/Texte complémentaire: «L'équipe comme système» (p. I-13).
- Questionnaire: «Les deux font la paire» (p. I-10).

DESCRIPTION: Présentation du jeu-test «Les deux font la paire». Les participants et participantes complètent celui-ci et le formateur ou la formatrice fait par la suite un exposé sur les distinctions entre le rassemblement, le groupe et l'équipe.

DURÉE APPROXIMATIVE: 30 minutes.

«LES DEUX FONT LA PAIRE»

Questionnaire sur les rassemblements/groupes/équipes

Personne ne peut vivre seul! Des individus se côtoient à tout moment pour toutes sortes de raisons.

Voici quelques situations où des personnes se retrouvent ensemble. Regroupez-les deux par deux selon leurs similarités.

A- Des scouts passent une fin de semaine en forêt.

B- Des gens attendent l'autobus.

C- Trois individus travaillent ensemble à la construction d'un chalet.

D- Des personnes assistent à un même concert.

E- Des amis se réunissent pour souper.

F- Cinq surveillants travaillent de jour sur le même étage.

Réponses: A - E
B - D
C - F

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 2: -L'équipe comme système-.

OBJECTIF: Initier les participants et les participantes aux composantes du système dans l'équipe et aux notions liées au fonctionnement d'une équipe.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours/Texte complémentaire: -L'équipe comme système- (p. I-13).

DESCRIPTION:

- Discussion filmée en sous-groupes sur le travail d'équipe comme réalité dans le travail du personnel surveillant:
  - Comment se passe le travail d'équipe dans votre unité?
  - Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans le travail d'équipe?
  - Comment aimeriez-vous travailler en équipe?

  L'utilisation du vidéo est suggérée en raison de cinq minutes par équipe.

- Compte rendu en plénière. Le formateur ou la formatrice fait ressortir les éléments composant un système à partir de l'information apportée par les participants et les participantes.

- Visionnement de l'exercice, à travers lequel le formateur ou la formatrice fait à nouveau ressortir les notions reliées au système, cette fois à partir du fonctionnement des sous-groupes.

- Échange en classe sur l'expérience du vidéo pour les participants et les participantes.

DURÉE APPROXIMATIVE: Une heure trente.

NOTES DE COURS

L'ÉQUIPE COMME SYSTÈME

L'ÉQUIPE COMME SYSTÈME

Une équipe peut être vivante tout comme il en est d'un système. Ces entités possèdent leur dynamique respective et sont plus que la somme des éléments qui les composent.

Aborder l'équipe comme un système nous amène d'abord à nous arrêter à quelques définitions. Une équipe est plus qu'un groupe et diffère aussi du rassemblement.

Voyons quelques définitions!

1. DÉFINITIONS

Rassemblement, groupe et équipe sont souvent des notions confondues dans le langage populaire:

Un rassemblement est:

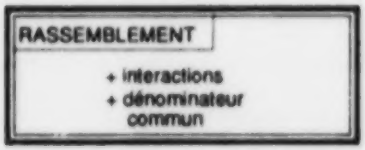
> «un ensemble de personnes réunies, un attroupement».

RASSEMBLEMENT =

Un groupe est:

> «un ensemble de personnes réunies qui se trouvent en interaction et possèdent quelque chose en commun».

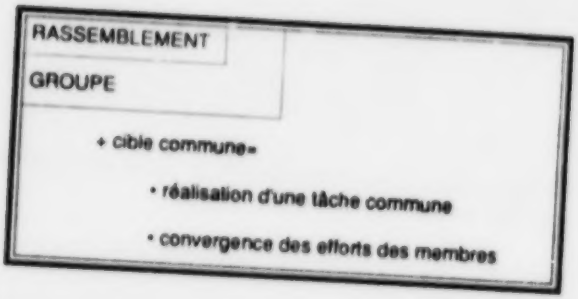
GROUPE =



Une équipe est:

> «un ensemble de personnes réunies qui se trouvent en interaction et ont quelque chose en commun. Ces personnes poursuivent aussi une cible commune, laquelle implique la réalisation d'une tâche commune et la convergence des efforts des membres».

ÉQUIPE =

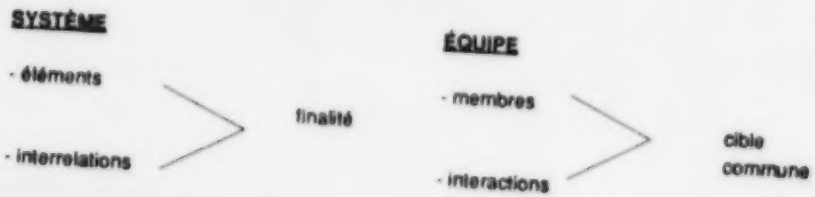


Ainsi, un groupe est d'abord un rassemblement mais il est plus qu'un rassemblement. De même, une équipe est d'abord un groupe mais elle est plus qu'un groupe.

2. **«ÉQUIPE-SYSTÈME»**

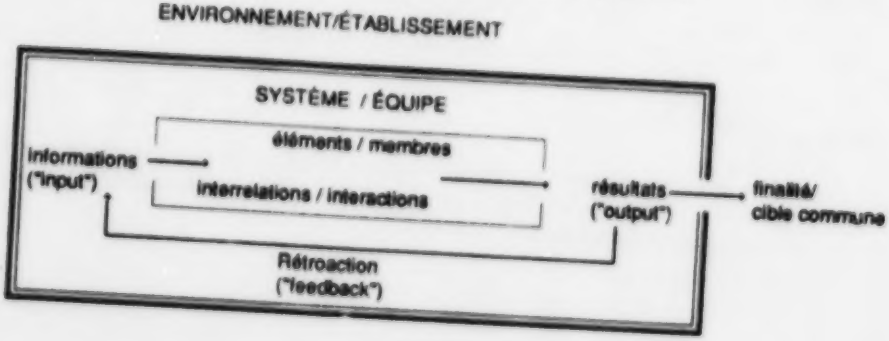
Une équipe est comparable à un système sur plusieurs points.

Elle est semblable à un système de par sa composition.

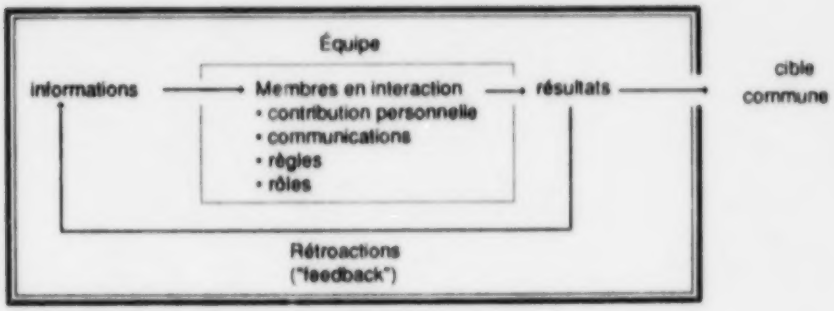


Elle est aussi semblable à un système de par ses liens avec l'extérieur qu'elle influence (résultats/«output») et par lequel elle est alimentée (informations/«input»).

Les résultats peuvent ou non différer de la cible commune qui est poursuivie.



Enfin, une équipe est semblable à un système par son organisation interne puisque son énergie est fonction des interactions entre les membres. La contribution d'un membre affecte tout le fonctionnement de l'équipe. Des règles déterminent les rôles et les communications, ce qui influence la nature des résultats obtenus.



C'est pourquoi nous parlerons d'une équipe à l'intérieur de ce cours comme étant une «équipe-système».

TEXTE COMPLÉMENTAIRE

L'ÉQUIPE COMME SYSTÈME

Un système, ses éléments, son organisation sont des notions qui nous sont déjà familières. Aborder l'équipe comme un système nous permet de la visualiser comme étant un organisme vivant qui possède sa propre façon de fonctionner à laquelle chaque individu contribue. Cela nous permet aussi de rafraîchir et d'approfondir nos connaissances sur l'approche systémique.

Il serait aventureux de vouloir comparer l'équipe à un système sans d'abord définir ce qu'est une équipe. Or, nous ne pouvons parler de l'équipe sans aborder le groupe. Ce terme est généralement utilisé dans le langage populaire pour désigner toutes sortes de rassemblements alors qu'il est dans les faits plus qu'un ensemble de personnes simplement réunies.

Comment pouvons-nous alors distinguer l'équipe du groupe et le groupe du rassemblement?

Des gens qui attendent l'autobus ou qui regardent un spectacle constituent-ils des groupes? Un syndicat est-il une équipe? La classe, c'est quoi?

1. DÉFINITIONS

LE RASSEMBLEMENT:

Voyons d'abord ce qu'est un rassemblement. Nous convenons assez facilement qu'il s'agit:

«d'un ensemble de personnes réunies ou d'un attroupement».

Par exemple:
- Des personnes réunies au Forum ou à la Place des Arts pour assister à un spectacle.
- Un ensemble de personnes qui attendent le métro à 17:00 heures.
- Un ensemble de personnes qui s'attroupent autour d'un incendie.

RASSEMBLEMENT =

LE GROUPE

Le groupe est plus qu'un rassemblement malgré l'utilisation populaire de ce terme.

Un groupe est:

> «un rassemblement de personnes qui se trouvent en interaction et qui possèdent quelque chose en commun».

Deux éléments principaux sont à la base de tout groupe:

1) les interactions;

2) un «dénominateur» commun.

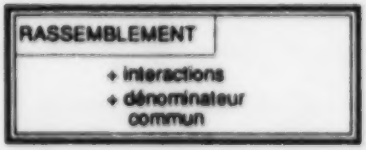
Les membres d'un groupe ont quelque chose en commun. Ce dénominateur commun détermine la direction du groupe et définit le genre d'interactions auquel il donnera lieu (groupe religieux, groupe politique, ciné-club).

Ces deux éléments doivent exister en même temps pour que l'on puisse parler de groupe.

Par exemple:

- Des scouts réunis forment un groupe puisqu'il s'agit d'enfants qui sont membres d'une même association et qui interagissent entre eux.
- Des personnes incarcérées dans une unité possèdent un même statut et interagissent entre elles. Elles constituent un groupe.
- Dans la classe, nous sommes aussi un groupe puisque nous sommes réunis pour une même formation et que nous interagissons entre nous en écoutant et en discutant.

GROUPE =



Il existe une multitude de groupes: des petits et des grands, des groupes formels et informels, des groupes auxquels nous nous joignons volontairement, des groupes pour le plaisir ou pour le prestige...

L'ÉQUIPE:

L'équipe se distingue du groupe par sa cible commune. Elle est plus qu'un groupe.

L'équipe se définit comme étant:

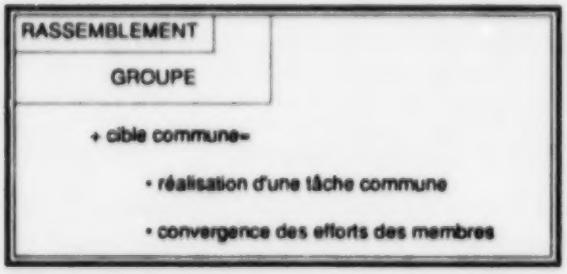
> «un groupe de personnes possédant une cible commune, laquelle implique la réalisation d'une tâche commune et la convergence des efforts des membres de l'équipe».

Ainsi, un groupe devient une équipe lorsqu'il se fixe une cible commune impliquant:

- la réalisation d'une tâche commune;
- la convergence des efforts des membres.

Par exemple:
- Les membres d'une équipe de hockey doivent joindre leurs efforts pour gagner une partie.
- Un exécutif syndical forme une équipe puisque les individus travaillent de concert pour régler divers problèmes.
- Les membres d'une équipe de travail doivent travailler ensemble pour réaliser une tâche donnée (garde des personnes incarcérées, production d'un travail scolaire...).

ÉQUIPE =



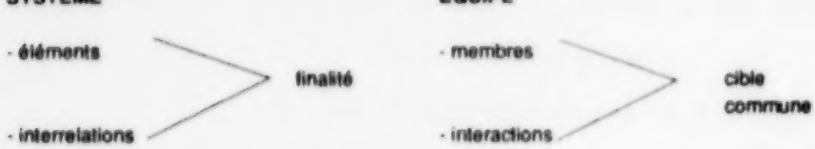
Il arrive que le travail d'une équipe ne puisse être réalisé parce que des membres ne s'entendent pas sur la tâche à réaliser. L'équipe connaît alors des difficultés mais elle n'en demeure pas moins une équipe puisqu'elle possède une cible commune qui implique la réalisation d'une tâche commune et nécessite la convergence des efforts des membres.

Il arrive aussi que le travail d'une équipe ne puisse être réalisé parce que des membres refusent de contribuer à la réalisation de la tâche commune. Comme la cible de l'équipe nécessite la convergence des efforts des membres, l'équipe ne peut atteindre son fonctionnement optimal.

2. SYSTÈME/ÉQUIPE

Nous nous rappelons qu'un système est composé de plusieurs éléments distincts tous reliés entre eux en vue d'une finalité donnée.

L'équipe, quant à elle, est d'abord un rassemblement de personnes qui ont quelque chose en commun. Ce sont ces personnes que nous appelons membres. Ceux-ci se trouvent aussi en interaction et possèdent une cible commune.



Le système, tout comme l'équipe, possède des frontières qui le séparent du monde extérieur.

Par exemple, dans le corps humain nous distinguons le système digestif du système cardio-vasculaire.

De même, un surveillant ou une surveillante qui travaille de nuit dans une unité n'appartient pas à l'équipe de jour travaillant dans la même unité.

Cependant, le système comme l'équipe font aussi partie de leur environnement puisqu'ils y exercent une influence. En fait, ils produisent des résultats qui peuvent différer de la finalité ou de la cible visée initialement. Ces résultats (=output=) constituent des résultats pour l'environnement. C'est pourquoi, la finalité d'un système et la cible d'une équipe doivent idéalement aller de pair avec les buts poursuivis par leurs environnements respectifs.Par exemple, dans le domaine de la santé, le médecin qui traite un système =x= doit tenir compte des autres sous-systèmes du corps humain qui peuvent se trouver affectés par son intervention. Ainsi, il arrive fréquemment qu'un patient qui prend un médicament donné doive en prendre un deuxième pour contrer les effets secondaires du premier.

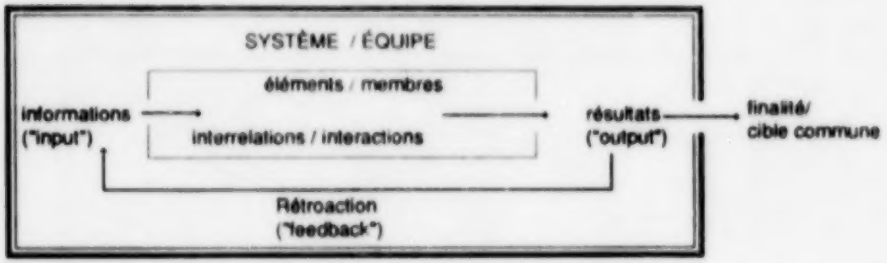
Dans le monde de la détention, la nature du travail effectué par l'équipe de jour influencera les tâches que devra effectuer l'équipe de soir et ainsi de suite.

Le système et l'équipe sont à leur tour alimentés par leur environnement en fonction de l'influence qu'ils y exercent. Cette information (=input=) leur parvient par la rétroaction (=feedback=) et leur permet de se réajuster.

Ainsi, une médication sera ajustée en fonction des effets qu'elle produit chez chaque patient.

Chez le personnel surveillant, une équipe donnée travaille normalement en conformité avec les politiques institutionnelles. Dans le cas contraire, des informations lui proviennent des autorités, informations à partir desquelles elle doit se réajuster.

ENVIRONNEMENT/ÉTABLISSEMENT



3. ÉNERGIE D'UNE «ÉQUIPE-SYSTÈME»

Que se passe-t-il à l'intérieur d'un système ou d'une équipe?

Les éléments d'un système sont importants mais les liaisons entre les éléments d'un système le sont tout autant.

Nous pouvons dire la même chose d'une équipe. Chaque membre est important mais ce sont les interactions entre les membres qui permettent à une équipe de fonctionner, d'évoluer et de trouver l'énergie nécessaire à la poursuite d'une cible commune impliquant la réalisation d'une tâche et la convergence des efforts des membres.

Posons-nous quelques questions:

- Qu'arrive-t-il si quelques membres ne participent pas à la poursuite de la cible commune?
- Qu'arrive-t-il s'il y a plus de chefs que d'indiens à l'intérieur d'une équipe?
- Qu'arrive-t-il si les membres d'une équipe ne partagent pas l'information qui leur est disponible?
- Enfin, qu'arrive-t-il si aucune règle ne permet la convergence des efforts des membres?

Nous pensons plus à tous les malheurs qui pourraient guetter les équipes affligées de tels maux!

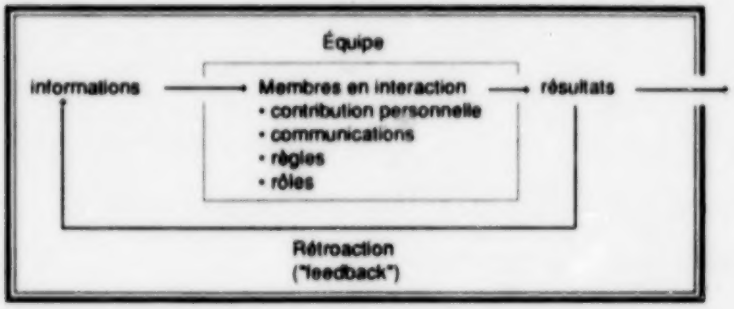
Rassurons-nous en sachant que ces maux ne sont pas incurables!

Souvenons-nous qu'une «équipe-système» trouve son énergie à travers les interactions entre ses membres. Les résultats obtenus en rapport avec la cible commune sont fonction de l'apport de chaque membre, du rôle de chacun, du type de communication et des règles existant dans l'équipe. C'est ce qui constitue le climat de l'équipe et favorise ou non l'atteinte de la cible commune.

Enfin, rappelons-nous que l'énergie que nous investissons individuellement dans l'équipe n'est jamais

perdue puisque notre contribution affecte nécessairement tout le fonctionnement de l'équipe.

ÉTABLISSEMENT



SOUS-THÈME 2: LE TRAVAIL D'ÉQUIPE: UNE SOURCE DE SATISFACTION

OBJECTIF TERMINAL:

Reconnaître les facteurs qui influencent la qualité du travail d'équipe.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 3: «L'union fait la force».

OBJECTIF: Concevoir le travail d'équipe comme une source possible de satisfaction.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours: «Le travail d'équipe: une source de satisfaction» (p. I-31).

DESCRIPTION:

- Individuellement, les participants et les participantes identifient une tâche réalisée en équipe (hockey, scout, travail), un succès ou une expérience positive qu'ils ont vécu à l'intérieur d'une équipe. Ils échangent par la suite en sous-groupes sur le sujet et sur les motifs qui font qu'ils en gardent un bon souvenir.

- Le formateur ou la formatrice fait ressortir en plénière la théorie sur la place du travail d'équipe et sur l'importance d'unir ses efforts pour atteindre des résultats.

DURÉE APPROXIMATIVE: 45 minutes.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 4: «Des tâches».

OBJECTIF: Prendre conscience de l'importance d'une tâche précise, du temps alloué pour la réaliser et des ressources disponibles comme des facteurs influençant le travail d'équipe.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours: «Le travail d'équipe: une source de satisfaction» (p. I- 31).

DESCRIPTION:

- Le formateur ou la formatrice donne une tâche à réaliser à chaque sous-groupe dans un délai de 20 à 30 minutes sans préciser les caractéristiques de l'exercice.

  L'appareil vidéo peut être utilisé à la convenance du formateur ou de la formatrice pour filmer l'exercice.

  Le sous-groupe n° 1 a comme mandat une tâche précise réalisable à l'intérieur du temps alloué.

  «L'établissement accorde un montant de 500,00 $ à l'équipe qui doit élaborer un projet pour les personnes incarcérées purgeant une première peine d'emprisonnement. L'équipe se verra par la suite accorder le feu vert pour la réalisation de son projet».

  Le sous-groupe n° 2 possède un mandat vague et a peu de consignes pour réaliser sa tâche.

  «L'équipe doit approfondir sa compréhension du travail d'équipe».

  Le sous-groupe n° 3 possède un mandat trop grand pour les ressources et le temps dont il dispose.

  «L'équipe doit redéfinir les objectifs de l'établissement et l'utilisation des ressources disponibles (bâtiment, personnel, équipement...).

- Le formateur ou la formatrice recueille les commentaires des sous-groupes sur l'exercice, tout en intégrant la théorie sur le contexte du travail d'équipe.

DURÉE APPROXIMATIVE: Une heure.

NOTES DE COURS

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE: UNE SOURCE DE SATISFACTION

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE: UNE SOURCE DE SATISFACTION

Le travail d'équipe peut être source d'une grande satisfaction pour les membres lorsqu'il entraîne une cohérence des interventions auprès de la clientèle. La cohérence est définie comme «l'absence de contradictions» (Petit Robert); cela signifie qu'en équipe tous les individus travaillent ensemble et dans une même direction.

1. LA PLACE DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

La perception d'une cible commune qui implique la réalisation d'une tâche et la convergence des efforts, de même que les interactions, permettent à l'équipe d'exister. Aussi, les membres ont la possibilité d'y gagner à ces deux mêmes niveaux.

- La perception d'une cible commune dans l'équipe:

  La mise en commun des connaissances et des capacités de chaque personne fournit à l'équipe un potentiel important dans la réalisation de sa tâche. De plus, les responsabilités liées aux décisions n'incombent plus à une ou à quelques personnes mais à l'ensemble de l'équipe.

  La convergence des efforts de tous les membres implique cependant que chacun privilégie la cible commune à ses motivations personnelles.

- Les interactions entre les membres:

  Les individus, par leurs interactions, trouvent un sentiment d'appartenance à l'équipe. Rappelons que Maslow situait l'appartenance comme l'un des besoins légitimes de tout individu en société, besoin qui constitue un élément de motivation dans la recherche de sa satisfaction.

  Les interactions entre les membres d'une équipe sont aussi l'occasion d'expériences interpersonnelles. Chacun communique ses idées, s'affirme comme individu et apprend ainsi à mieux se connaître.

2. LE CONTEXTE DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Il arrive que le travail d'équipe constitue aux yeux de certaines personnes un embêtement plutôt qu'une source de bénéfices. En fait, le contexte dans lequel une équipe évolue peut faciliter la réalisation d'une tâche commune ou bien la rendre impossible. Nous pouvons distinguer le contexte physique et le contexte affectif.

Le contexte physique

La satisfaction des membres face au travail d'équipe dépend de la constitution du groupe, du nombre de participants et participantes en rapport avec la tâche imposée, des lieux physiques, du matériel à la disposition de l'équipe et du temps disponible pour accomplir la tâche.

Le contexte affectif

La satisfaction des membres face au travail d'équipe est aussi fonction du climat existant dans l'équipe, c'est-à-dire de l'atmosphère dans laquelle les individus contribuent à la réalisation d'une tâche commune. La nature des interactions entre les membres permet à l'équipe d'évoluer dans la poursuite d'une cible commune, ou constitue un obstacle à la tâche à accomplir.

Par exemple, dans une équipe où les tensions sont très fortes et les conflits nombreux, il devient difficile pour les membres de communiquer et, par le fait même, d'unir leurs efforts dans une tâche commune.

Un contexte idéal pour le travail d'équipe n'existe nulle part. La perfection n'est malheureusement pas de ce monde! Cependant, il est important de se pencher sur les possibilités que nous avons d'améliorer le contexte dans lequel notre équipe évolue. Ceci implique que nous nous appropriions une part de responsabilités en ce qui concerne notre équipe.

SOUS-THÈME 3: LES COMMUNICATIONS DANS L'ÉQUIPE: UN OUTIL DE COHÉRENCE

OBJECTIF TERMINAL:

Reconnaître l'impact des communications dans une équipe.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 5: «Les réseaux de communication et la nature des communications»

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à se familiariser avec les réseaux de communication et les obstacles à la communication.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours/Texte complémentaire: «Les communications dans l'équipe: un outil de cohérence» (p. I- 41).

DESCRIPTION: Le formateur ou la formatrice fait un exposé sur les réseaux de communication et la nature des communications. Les participants et les participantes sont interrogés sur la réalité de ces concepts et leur influence sur la circulation des informations dans leur équipe, la réalisation de la tâche commune, la satisfaction et la motivation des membres de l'équipe.

DURÉE APPROXIMATIVE: 45 minutes.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 6: «Clarté du message»

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à prendre conscience de l'importance d'une communication claire et de l'impact possible de celle-ci sur la cohérence dans une équipe.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ:

- Notes de cours/Texte complémentaire: «Les communications dans l'équipe: un outil de cohérence» (p. I-41).
- **Messages n^os^** 1-2-3 (p. I-39).

DESCRIPTION: Quelques participants ou participantes lisent à la classe les messages qui suivent. Chaque participant et participante écoute attentivement et note ce qu'il en retient.

Le formateur ou la formatrice peut utiliser le vidéo à sa convenance pour filmer l'exercice.

Le formateur ou la formatrice vérifie la compréhension du groupe et fait ressortir les difficultés liées à la communication et l'effet des communications sur la cohérence des interventions.

DURÉE APPROXIMATIVE: 45 minutes.

MESSAGE N° 1

Une personne incarcérée doit sortir pour une première fois en absence temporaire ce dimanche, de 8 heures à 16 heures, pour rendre visite à son épouse et ses enfants. Son frère devait venir la chercher en voiture à l'établissement, mais des problèmes mécaniques l'en empêchent.

La personne incarcérée en question attendait cette sortie avec impatience. Très nerveuse, elle se rend discuter de son problème avec un surveillant, dans l'espoir de trouver avec lui une solution. Si elle n'arrive pas à trouver un moyen de transport, sa sortie sera reportée à une date ultérieure.

MESSAGE N° 2

Votre chef de section s'informe des disponibilités de chaque membre de l'équipe. Il cherche quelqu'un de disponible pour remplacer Robert qui occupe le quart de nuit la fin de semaine prochaine.

L'épouse de Robert doit subir une opération jeudi et obtiendra son congé de l'hôpital dans les jours suivants. Robert veut être à la maison au cas où son épouse et ses enfants auraient besoin de lui.

Votre chef demande un volontaire, sinon il se verra contraint d'en nommer un.

MESSAGE N° 3

Une personne incarcérée vous rencontre pour vous informer que quelque chose se trame dans l'unité. Elle hésite à dire ce qu'il en est exactement et quelles personnes sont impliquées. Elle vous confie finalement qu'une importante quantité de drogue entrera à l'établissement pour se retrouver dans l'unité. Elle n'en dit pas plus car elle est nerveuse et craint pour sa sécurité personnelle. Vous l'assurez de la confidentialité de ces informations.

En équipe, vous discutez de cette nouvelle afin d'agir de façon cohérente et judicieuse.

NOTES DE COURS

LES COMMUNICATIONS DANS L'ÉQUIPE: UN OUTIL DE COHÉRENCE

LES COMMUNICATIONS DANS L'ÉQUIPE: UN OUTIL DE COHÉRENCE

Les interactions entre les membres d'une équipe permettent à cette dernière de réaliser la tâche qu'elle s'est fixée. Les individus interagissent entre eux en communiquant et c'est par la circulation d'informations que la cohérence devient possible.

INTERACTIONS = COMMUNICATIONS = CIRCULATION D'INFORMATIONS =COHÉRENCE DES INTERVENTIONS

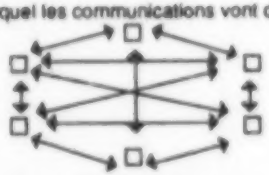
Nous sommes généralement peu conscients de la façon dont les informations circulent dans notre équipe. Nous avons l'impression de communiquer l'essentiel à nos coéquipiers et nos coéquipières et nous réalisons parfois manquer nous-mêmes d'informations dans l'exécution de nos fonctions.

1. LES RÉSEAUX DE COMMUNICATION

La façon dont les informations circulent entre les personnes est propre à chaque équipe. La communication est le principal véhicule des informations. Aussi, des équipes peuvent rouler en «Cadillac» ou encore se promener à pied!

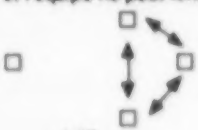
Les émetteurs et les récepteurs dans une équipe sont nombreux, ce qui donne lieu à des réseaux de communication fort complexes. Les réseaux nous informent sur la direction des communications, c'est-à-dire: qui parle à qui?

Voici un exemple de réseau dans lequel les communications vont dans tous les sens.



Dans ce type de réseau, tous les membres de l'équipe se trouvent à tour de rôle émetteur et récepteur. L'équipe est nourrie par la contribution de tous les individus. Ainsi elle dispose d'une bonne somme d'informations. De plus, tous les membres de l'équipe possèdent les mêmes informations, ce qui favorise la cohérence de leurs interventions.

Il arrive toutefois qu'à l'intérieur de certaines équipes, des membres reçoivent et émettent peu de communications. Ils se trouvent isolés et l'équipe ne peut fonctionner de façon optimale.



Les communications dans une équipe influencent d'abord et avant tout son rendement en rapport avec la cible commune visée. La qualité de la tâche, son temps de réalisation et la satisfaction des membres vis-à-vis du fonctionnement de l'équipe découlent de leurs interactions.

2 LA NATURE DES COMMUNICATIONS

Une équipe se compose de plusieurs émetteurs et plusieurs récepteurs. Il est important pour chacun d'entre eux d'être attentif aux nombreux pièges de la communication afin de pouvoir s'écouter, se comprendre et s'exprimer.

S'écouter/se comprendre

Le récepteur, pour bien écouter et bien comprendre, doit être attentif et intéressé à bien décoder les messages qui sont émis.

Pour bien écouter et bien comprendre, il nous faut:

- adopter une attitude intéressée sur le plan non-verbal ou tout au moins une attitude compréhensive;
- laisser l'émetteur s'exprimer jusqu'au bout;
- s'assurer de la bonne compréhension de l'idée émise par la reformulation ou par des questions visant à faire préciser l'émetteur;
- être sensible à l'autre tout en essayant de comprendre sa réalité, sa perception des choses.

S'exprimer

L'émetteur, pour s'exprimer de façon à être compris, doit être attentif à la façon dont il code ses messages et les transmet.

S'exprimer de façon à être écouté et à être compris signifie:

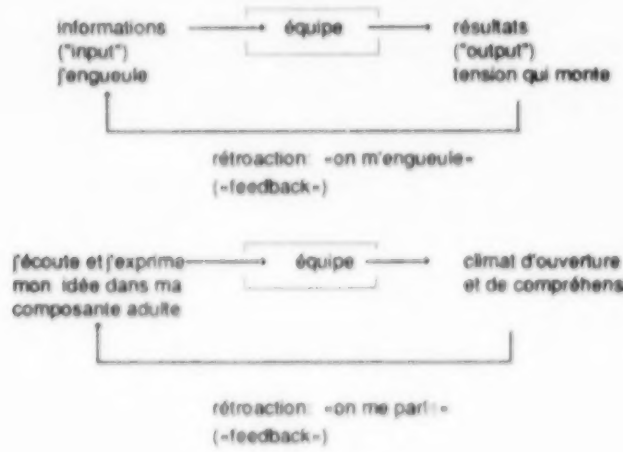
- s'exprimer sans empiéter sur le droit d'expression des autres membres de l'équipe;
- s'exprimer sur le plan non-verbal comme sur le plan verbal;
- s'exprimer de façon claire;
- s'exprimer dans un langage accessible.

S'écouter/se comprendre/s'exprimer

Chaque membre d'une équipe apporte une contribution personnelle autant en utilisant ses capacités d'émetteur que celles de récepteur.

La façon dont il écoute ou il s'exprime produit des résultats à partir desquels il lui est possible de se réajuster. Sa contribution affecte aussi tout le fonctionnement de son équipe.

Par exemple:



De la même manière, la façon dont un individu utilisera ses capacités de récepteur affectera le fonctionnement du reste de l'équipe.

3. LA COMMUNICATION ET LA COHÉRENCE

S'écouter, se comprendre et s'exprimer dans une équipe sont des éléments qui permettent une bonne circulation des informations, prérequis à la cohérence des interventions.

L'absence de circulation d'informations est souvent source de malentendus et d'insatisfactions. En fait, elle est coupable d'interventions contradictoires des membres d'une même équipe, d'où le sentiment pour chacun de travailler pour rien et d'être isolé en raison de l'éloignement de la cible commune poursuivie par l'équipe.

COMMUNICATIONS → CIRCULATION D'INFORMATIONS → COHÉRENCE DES INTERVENTIONS

TEXTE COMPLÉMENTAIRE

LES COMMUNICATIONS DANS L'ÉQUIPE: UN OUTIL DE COHÉRENCE

Les interactions entre les membres d'une équipe permettent à cette dernière de réaliser la tâche qu'elle s'est fixée. Les individus interagissent entre eux en communiquant et c'est par la circulation d'informations que la cohérence devient possible.

INTERACTIONS = COMMUNICATIONS = CIRCULATION D'INFORMATIONS = COHÉRENCE DES INTERVENTIONS

Nous sommes généralement peu conscients de la façon dont les informations circulent dans notre équipe. Nous avons l'impression de communiquer l'essentiel à nos coéquipiers et nos coéquipières et nous réalisons parfois manquer nous-mêmes d'informations dans l'exécution de nos fonctions. Voyons quelques scénarios relatifs à la communication dans les équipes.

1. LES RÉSEAUX DE COMMUNICATIONS

Les communications dans l'équipe impliquent plusieurs émetteurs et plusieurs récepteurs, ce qui donne lieu à des réseaux fort complexes. Ceux-ci concernent strictement la direction des communications, c'est-à-dire: qui parle à qui?

1.1 Les types de réseaux:

Il existe plusieurs types de réseaux. Contentons-nous ici d'en identifier deux tout en les décrivant brièvement. Notons que la disposition physique des membres peut influencer le type de réseau qui existe à l'intérieur d'une équipe mais ne constitue qu'un indice.

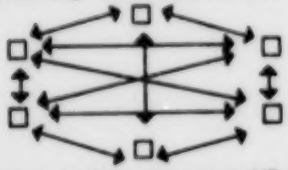
Les réseaux centralisés impliquent que toutes les communications passent par un même individu pour ensuite être retournées aux autres personnes du groupe. Ces dernières ne se parlent pas entre elles mais adressent plutôt la parole à une personne qui centralise les informations.

Exemple: Classe traditionnelle

Professeur/professeure

Étudiants/étudiantes : □

Les réseaux -canaux ouverts- (-all channel-) signifient que les communications vont dans tous les sens. Les membres échangent avec tous et chacun.



Le type de réseau existant à l'intérieur d'un groupe influence son rendement à savoir la qualité de la tâche, son temps de réalisation et la satisfaction des membres en rapport avec le fonctionnement du groupe.

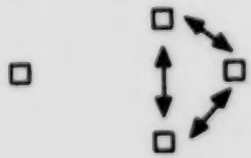
1.2 La structure d'une équipe

Les réseaux nous informent sur la structure d'une équipe c'est-à-dire sur la position de chacun des membres.

Des personnes peuvent émettre des communications dans tous les sens et en recevoir de chaque membre du groupe. Il en serait ainsi par exemple des leaders.

Des personnes peuvent émettre des communications dans tous les sens et n'en recevoir aucune. Ces membres auraient en fait peu d'influence sur le groupe.

Des personnes peuvent se retrouver isolées par rapport à leur groupe, n'émettant aucune communication et n'en recevant aucune.



Il arrive enfin que des sous-groupes et des cliques se créent à l'intérieur d'un même groupe. Quelques personnes échangeraient entre elles en excluant les autres participants et participantes.

Soulignons que la position des personnes à l'intérieur d'un groupe n'est pas définitive. Ainsi, un individu peut se retrouver isolé dans une situation de travail et occuper une position de leader dans une activité sportive.

1.3 La sociométrie:

La structure d'un groupe découle de différents facteurs. Les affinités ou les antipathies entre les membres, ou la perception de la cible commune peuvent déterminer la direction des communications à l'intérieur d'un groupe.
Une technique, la sociométrie, étudie la structure des groupes à travers la position de ses membres. Elle «procède à de véritables radiographies des relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes.»[1] Il est ainsi possible par le sociogramme de visualiser le fonctionnement d'un groupe à travers ses communications.

Les tests en sociométrie concernent le plus souvent les sympathies et les antipathies des membres entre eux vis-à-vis d'une activité donnée. Ils permettent de reconnaître les leaders, les personnes isolées, négligées, solitaires ou rejetées à l'intérieur d'un groupe.

2. LA NATURE DES COMMUNICATIONS

La communication est un «art». Elle exige d'autant plus de discipline que plusieurs personnes s'y trouvent impliquées. Tout comme l'ébéniste qui connaît les écueils de son métier, l'intervenant ou l'intervenante doit connaître les obstacles inhérents à la communication.

Que se passe-t-il dans une discussion de cas animée lorqu'un collègue fait valoir des mesures allant à l'encontre de ma propre conception du traitement des personnes incarcérées?

Je prépare ma réplique.
Je lui coupe la parole.
J'argumente sur un ton sans réplique.
J'interprète ses dires.
J'insulte, je ridiculise.
Je n'écoute plus.
Je me retire.

A l'intérieur d'une équipe, il est parfois difficile de s'écouter, de se comprendre et de s'exprimer. La nature de la communication qui existe dans une équipe dépend des récepteurs et des émetteurs.

S'écouter/se comprendre

Comme récepteur, il est parfois difficile d'être attentif et même intéressé à bien décoder le message émis.

Des difficultés peuvent relever de l'émetteur qui adopte un ton monocorde et endormant ou qui s'exprime de façon ambiguë.

Des difficultés peuvent aussi relever du récepteur. L'état dans lequel il se trouve et sa réaction au message qu'il reçoit sont des facteurs qui influencent sa capacité d'écoute. Par exemple, mes sentiments peuvent m'empêcher d'être à l'écoute si je suis fatigué, si la colère m'envahit ou au contraire si les idées se bousculent dans ma tête; je ne peux me concentrer sur ce qui reste à exprimer par l'émetteur.

Pour bien écouter et bien comprendre, il nous faut:

- adopter une attitude intéressée sur le plan non-verbal ou tout au moins une attitude compréhensive;
- laisser l'émetteur s'exprimer jusqu'au bout;
- s'assurer de la bonne compréhension de l'idée émise par la reformulation ou par des questions visant à faire préciser l'émetteur;
- être sensible à l'autre tout en essayant de comprendre sa réalité, sa perception des choses.

S'exprimer

Comme émetteur, il est parfois difficile de coder un message de façon claire et précise. Le moment pour prendre parole et la façon de le faire s'avèrent déterminants en ce qui concerne l'impact du message émis.

Le moment choisi par une personne pour s'exprimer influence les capacités d'écoute du reste de son équipe. Par exemple: si une personne en interrompt une autre pour exprimer son opinion, les membres de l'équipe ne seront pas nécessairement disposés à rester à l'écoute. Il en sera tout au moins ainsi pour la personne interrompue. Si plusieurs personnes parlent en même temps, les messages émis ne pourront être tous captés et il y aura perte d'information.

La façon de s'exprimer permet aussi au message émis de bien se rendre ou à l'inverse de passer inaperçu.

Si un message est interminable, exprimé d'une voix basse et sans aucune intonation, l'idée imprécise et le langage inaccessible, il sera sans doute difficile de soutenir l'attention des personnes à qui il est adressé, même s'il s'agit des récepteurs les plus attentifs.

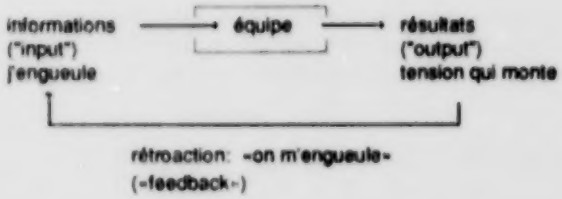
S'exprimer de façon à être écouté et à être compris signifie:

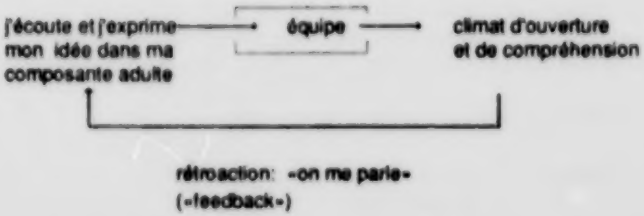
- s'exprimer sans empiéter sur le droit d'expression des autres membres de l'équipe;
- s'exprimer sur le plan non-verbal comme sur le plan verbal;
- s'exprimer de façon claire;
- s'exprimer dans un langage accessible.

S'écouter/se comprendre/s'exprimer

La contribution de chaque membre d'une équipe consiste tout autant à utiliser ses capacités de récepteur que celles d'émetteur.

Comme émetteur la façon de m'exprimer («input») aura sans doute des effets («output») au sein de l'équipe à partir desquels je pourrai me réajuster.





3. L'IMPACT DES COMMUNICATIONS

Une communication inadéquate entre les membres d'une équipe est souvent source de malentendus et affecte la cohérence des interventions. Les commentaires suivants en témoignent:

«Je travaille mais les autres défont ce que je fais».

«Le détenu untel m'a demandé un privilège, je lui ai dis non, raisons à l'appui, mais il l'a eu quand même».

«Je travaille dans un sens avec quelques surveillants et surveillantes mais les autres travaillent dans le sens inverse».

«C'est bien beau les privilèges des personnes incarcérées mais c'est un contexte sécuritaire ici, il y a des membres du personnel qui sont rien que des donneurs de bonbons».

«Je ne savais pas moi qu'elle (personne incarcérée) l'avait déjà demandé à quelqu'un».

«Moi je ne m'implique plus, de toute façon ça ne donne rien».

Il s'agit là de réalités existant dans plusieurs équipes. La démotivation et le désengagement de certains surveillants et certaines surveillantes peuvent en découler.

L'incohérence entraîne en fait l'interruption des communications entre les membres d'une même équipe. L'absence de communication renforce l'incohérence, et ainsi de suite. La solidarité entre les membres et leur efficacité vis-à-vis de la tâche à accomplir se trouvent du même coup affectées.

Qu'en est-il des effets de l'incohérence à l'extérieur de l'équipe?

Certaines personnes incarcérées, compte tenu du milieu privatif dans lequel elles évoluent ou de leurs traits de personnalité, tentent de manipuler leur entourage. Elles jouissent en fait d'un contexte idéal pour le faire si les intervenants et les intervenantes ne savent pas communiquer entre eux.

4. LA COMMUNICATION ET LA COHÉRENCE

Nous aurions souhaité pouvoir vous offrir la recette magique pouvant augmenter la cohérence des interventions entre les membres d'une même équipe. Cette recette n'existe malheureusement pas à notre connaissance. Nous avons cependant trouvé à la page 244 du livre «La cuisine des interventions» (!!!), le mélange de quelques ingrédients dont les fins gourmets pourront se délecter.

- Prendre une grande respiration et communiquer.

- Mélanger
  - 2 tasses de bonne volonté
  - 1 tasse d'écoute
  - 1 tasse de tact

- Respirer

- Ajouter tous les moyens disponibles pour communiquer (communication verbale ou écrite, réunion, tête-à-tête et autres)

- Laisser reposer une demi-journée.

Comme garniture, félicitez-vous et félicitez votre coéquipier ou votre coéquipière.

Répéter au besoin mais attention la cohérence croit avec l'usage!

COMMUNICATIONS = CIRCULATION D'INFORMATIONS = COHÉRENCE DES INTERVENTIONS

Rappelons-nous que la cohérence des interventions est d'abord le résultat des communications entre les membres d'une équipe. Comme il nous arrive de manquer certaines recettes, l'incohérence peut apparaître mais seules la communication et la circulation d'informations peuvent ramener la cohérence.

TRAVAIL PRATIQUE N° 1

RÉFLEXION SUR LE FONCTIONNEMENT DE MON ÉQUIPE DE TRAVAIL

1. Quelles satisfactions le travail d'équipe dans mon unité m'apporte-t-il ?

2. Dresser une «carte géographique» de mes communications dans l'équipe:
   a) comme émetteur (à qui je parle?)
   b) comme récepteur (qui me parle?)

3. Identifier des personnes-clé dans la circulation d'informations à l'intérieur de mon équipe.

4. Qu'est-ce que je peux faire pour améliorer la circulation d'informations dans mon équipe?

Note: Une réflexion sur votre équipe de travail n'implique pas que vous nommiez vos collègues. Il vous suffit de les identifier par une lettre ou un chiffre.

BIBLIOGRAPHIE

ARCHAMBAULT, Lorraine, Nicole BOUTIN, Micheline CLOUTIER et Marie Andrée THOMAS, *Délinquance et intervention en milieu carcéral*, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1986, pagination diverse.

BOUTIN, Nicole, Janot-Jean BROCHU, Marie-Andrée CYRENNE et Noëlla ROBERT, *Intervention en contexte d'autorité*, Guide de formation à l'intention des intervenants, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1986, pagination diverse.

DE ROSNAY, Joël, *Le macroscope*, Paris, Les éditions du Seuil, 1975, 305 p.

PAQUETTE, Claude, *Techniques sociométriques et pratique pédagogique*, Québec, Editions NHP, 1975, 126 p.

ST-ARNAUD, Yves, *Les petits groupes, Participation et Communication*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1978, 176 p.

VANOYE, Francis, *Travailler en groupe*, Paris, Hatier, 1976, 79 p.

1- PAQUETTE, Claude, *Techniques sociométriques et pratique pédagogique*, Québec, Éditions NHP, 1975, p.11

VOLET: TRAVAIL EN ÉQUIPE

THÈME II: LA CONTRIBUTION DES INDIVIDUS DANS UNE ÉQUIPE

PRÉSENTATION DU CONTENU

Les individus ne mesurent pas toujours l'importance de leur apport personnel dans une équipe. Chacun s'y retrouve avec ce qu'il est, intervient comme il le peut , souvent avec l'impression d'y subir le climat qui y règne. Or, en réalité, chaque personne contribue d'une façon ou d'une autre au fonctionnement de son équipe.

Nous traiterons de la contribution des individus dans une équipe en étudiant:

- l'apport personnel dans l'équipe;
- les rôles et les attitudes à l'intérieur de l'équipe;
- les conflits comme outils de développement d'une équipe;
- le renforcement et le support comme outils de motivation.

OBJECTIFS

A la fin de ce bloc, le participant ou la participante saura comment:

- participer activement au travail de son équipe;
- identifier les rôles et les attitudes dans une équipe;
- utiliser les conflits de façon positive dans son équipe;
- donner et recevoir du support dans son équipe.

SOUS-THÈME I: L'APPORT PERSONNEL DANS L'ÉQUIPE

OBJECTIF TERMINAL:

Réaliser l'importance d'une contribution personnelle à l'intérieur d'une équipe.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 7: «L'énergie d'un groupe».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à évaluer leur énergie disponible pour le groupe.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours: «L'apport personnel dans une équipe» (p. II-9).

DESCRIPTION:

- Le formateur ou la formatrice questionne les participants et les participantes sur leur disposition par rapport à la journée qui s'annonce et présente la théorie sur l'énergie disponible et résiduelle.
- Par la suite, il ou elle amène chaque participant et participante à se situer en terme d'énergie disponible et résiduelle sur papier. Le formateur ou la formatrice recueille les feuilles des participants et participantes et brosse au tableau une image du groupe sans respecter la disposition physique de la classe pour conserver l'anonymat.
- Le formateur ou la formatrice peut répéter l'activité au cours de la journée afin d'illustrer comment le climat d'un groupe fluctue en fonction de l'énergie disponible de chaque participant et participante.

DURÉE APPROXIMATIVE: 30 minutes.

NOTES DE COURS

L'APPORT PERSONNEL DANS L'ÉQUIPE

L'APPORT PERSONNEL DANS L'ÉQUIPE

Chaque personne possède sa propre énergie. Elle la met parfois à la disposition de l'équipe en s'impliquant dans la tâche à réaliser et dans les relations avec les autres membres, c'est ce que l'on appelle alors l'«énergie disponible». Il arrive aussi que cette même personne se montre peu intéressée aux activités de l'équipe, et ce pour diverses raisons: démotivation, préoccupations personnelles, fatigue. A ces moments, son énergie n'est pas disponible pour l'équipe. C'est ce que l'on appelle l'«énergie résiduelle».

L'équipe s'avère donc un système fragile puisque son énergie dépend de celle des sous-systèmes la constituant, c'est-à-dire de ses membres. Plus l'énergie résiduelle est élevée, moins l'équipe possède d'énergie disponible pour progresser. A l'inverse, plus l'énergie résiduelle sera minime, plus l'énergie disponible sera élevée.

Ceci explique que des équipes soient dynamiques alors que d'autres souffrent d'apathie.

énergie / équipe	résiduelle	disponible
dynamique	-	+
apathique	+	-

L'énergie de la personne qui est mise à la disposition de l'équipe ou l'énergie disponible peut être positive ou négative. Elle s'exprime à travers les rôles et les attitudes adoptés par les participants et les participantes.

SOUS-THÈME 2: LES ROLES ET LES ATTITUDES A L'INTÉRIEUR D'UNE ÉQUIPE

OBJECTIF TERMINAL

Identifier les rôles et les attitudes dans une équipe

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 8: «Jeux de cartes».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à prendre conscience de l'influence de leurs rôles et de leurs attitudes dans une équipe.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ:

- Notes de cours: «Les rôles et les attitudes à l'intérieur d'une équipe» (p.II-19).
- Cartes.(p.II-17)

DESCRIPTION:

- Le formateur ou la formatrice fait choisir à chaque participant et participante une carte de rôles. En sous-groupes, chaque personne joue le rôle décrit sur un côté de la carte pendant cinq minutes, puis celui de l'autre côté, dans l'ordre de son choix, mais à l'insu des autres membres de son groupe.
  La discussion porte sur le sujet suivant:
  «Le personnel surveillant a la responsabilité de distribuer les cabarets aux personnes incarcérées à l'heure des repas. Cette décision a été prise pour favoriser les contacts entre le personnel et les personnes incarcérées.

  La situation actuelle en établissement fait en sorte que le personnel compose avec une surcharge de travail d'où la remise en question de cette pratique.

  L'équipe s'interroge sur la pertinence de conserver la tâche de distribuer elle-même les cabarets ou de l'attribuer aux personnes incarcérées avec les problèmes qui peuvent en découler».
  Le vidéo est utilisé pour filmer chaque sous-groupe durant cinq minutes.

- Après l'exercice, le formateur ou la formatrice présente les cartes du jeu à tous les sous-groupes. Les sous-groupes s'interrogent par la suite sur les rôles joués, à l'aide des questions suivantes:
  . Quels rôles ont été joués? Par qui?
  .. Quelles attitudes vous informent sur les rôles joués?
  . Comment avez-vous réagi aux rôles joués à l'intérieur de votre sous-groupe?
  . Comment vous sentiez-vous dans les rôles que vous avez joués?
  . Quels impacts les rôles ont-ils eus sur la discussion?

- Le formateur ou la formatrice recueille les commentaires des participants et participantes et visionne l'exercice avec eux tout en exposant la théorie sur le sujet.

DURÉE APPROXIMATIVE: Une heure trente.

RÉSISTANT

- s'oppose à tout pour s'opposer

(Expressions fréquemment utilisées)

Ex.: "J'suis pas d'accord..."

"Oui, mais..."

"Non, moi j'pense que..."

EXPERT

- apporte des informations sur le sujet discuté
- participe surtout au niveau de la tâche

Ex.: "J'ai lu dernièrement que..."

"Dans un cours que j'ai suivi, on disait..."

AGRESSIF

- juge négativement, blâme, rejette les idées

Ex.: "C'est la faute de..."

"Voyons donc, ça n'a pas d'allure."

"Es-tu fou toi?"

HARMONISATEUR

- tente de concilier des points de vue différents
- participe surtout au niveau du climat

Ex.: "On est sûrement capable de s'entendre."

LEADER NÉGATIF

- amène les autres à parler de sujets hors contexte
- retarde le groupe

Ex.: "Ça m'fait penser à la partie de hockey..."

LEADER POSITIF

- participe à la tâche et au bon climat dans l'équipe
- tente d'influencer positivement les personnes négatives
- apporte des exemples reliés à l'objectif

NOTES DE COURS

LES RÔLES ET LES ATTITUDES À L'INTÉRIEUR D'UNE ÉQUIPE

LES RÔLES ET LES ATTITUDES À L'INTÉRIEUR D'UNE ÉQUIPE

Chaque personne joue un rôle comme membre d'une équipe, rôle dont elle est plus ou moins consciente. Ce rôle détermine les attitudes et les comportements qu'elle adoptera à l'intérieur de son équipe.

Il existe une multitude de rôles. Ils peuvent faciliter le travail en équipe ou constituer des embûches au niveau du climat ou de la réalisation de la tâche commune.

Dans les écrits sur le sujet nous retrouvons plusieurs typologies des rôles existant à l'intérieur des groupes ou des équipes. BEAL, G., J. BOHLEN et J. RAUDABAUCH (1989) présentent la typologie de Bales qui distingue deux types de rôles:

- Les rôles par rapport au travail c'est-à-dire centrés sur la tâche commune à réaliser.
- Les rôles par rapport au groupe (l'équipe) c'est-à-dire centrés sur les interactions, sur le climat existant dans l'équipe.

Voici quelques exemples de rôles:

Rôles par rapport à la tâche	Rôles par rapport aux interactions
Personne qui:	Personne qui:
lance les idées	encourage
demande des précisions	détend l'atmosphère
fournit des informations	propose des compromis
donne son avis	stimule
fait des synthèses et des reformulations	comprend
Personne qui:	Personne qui:
fait de l'obstruction	est agressive
s'arrête aux détails	est ironique
parle tout le temps	rejette
impose son idée	séduit

Une même personne peut cumuler plusieurs rôles à la fois. Ainsi, elle peut demander des précisions et donner son avis sur la tâche tout en jouant le rôle de médiateur au niveau des interactions.

Une même personne peut aussi remplir des rôles fort différents selon les équipes dans lesquelles elle évolue. Par exemple, une personne peut jouer le rôle de leader positif dans une équipe de hockey et adopter un rôle de leader négatif dans son équipe de travail.

Comment une personne en vient-elle à choisir ou à adopter tel ou tel rôle à l'intérieur de son équipe?

Il arrive que son rôle soit défini par son entourage c'est-à-dire qu'elle soit nommée à un poste donné: animateur, chef d'équipe, secrétaire ou autre. Cette personne est alors appelée à remplir des fonctions bien précises.

Généralement, les rôles se définissent toutefois à travers les interactions que les membres ont entre eux. Deux facteurs principaux contribuent à la définition des rôles de chacun:

- <u>La personnalité</u>

  Chaque membre d'une équipe choisit le rôle qu'il joue et les attitudes qu'il adopte au sein d'une équipe en fonction des traits de sa personnalité, de ses valeurs, de ses intérêts personnels et de ses motivations cachées par rapport à la cible commune.

  Par exemple: Monsieur Untel aime se voir confier des responsabilités. Il possède une personnalité forte, s'exprime facilement et est très sociable. Il tentera sans doute d'occuper au sein de l'équipe une place qui lui permettra de répondre à ses besoins et d'établir de bonnes relations avec chacun.

- <u>Les attentes des membres de l'équipe</u>

  Les membres de l'équipe contrôlent aussi en partie les comportements de chacun en amenant une personne à conserver ou à abandonner un rôle donné selon les besoins identifiés.

  Monsieur Untel ne pourra remplir un rôle de leader par exemple, à moins que les autres membres de l'équipe ne lui accordent leur confiance.

L'important c'est d'être conscient des rôles que l'on joue dans une équipe, des impacts de ceux-ci sur le travail en équipe, de même que de la possibilité d'améliorer les résultats par le changement de certaines de nos attitudes.

SOUS-THÈME 3: LES CONFLITS COMME OUTILS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE

OBJECTIF TERMINAL:

Développer des habiletés à utiliser les conflits de façon positive dans son équipe.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 9: «Les règles du personnel surveillant».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à prendre conscience des règles qui influencent leurs comportements.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours/Texte complémentaire: «Les conflits comme outils de développement d'une équipe» (p. II-27).

DESCRIPTION: Les participants et participantes s'interrogent en sous-groupes sur les règles formelles et informelles qui régissent le fonctionnement du personnel surveillant.

Retour en plénière et exposé du formateur ou de la formatrice. Le groupe peut être sollicité à partir des questions suivantes:

. Qu'arrive-t-il si un membre de l'équipe transgresse une règle?
. Les règles peuvent-elles être modifiées?

DURÉE APPROXIMATIVE: Une heure.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 10: «Une situation explosive».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à trouver des moyens de transformer un conflit en outil de développement.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours/Texte complémentaire: «Les conflits comme outils de développement d'une équipe» (p. II-27).

DESCRIPTION: Le formateur ou la formatrice précise qu'il s'agit d'une activité pouvant être reliée au travail pratique.

Dans chaque sous-groupe, une personne rapporte un conflit qu'elle vit au travail ou une situation qu'elle aimerait pouvoir changer. Le sous-groupe a comme tâche:

. de définir la situation problématique (le formateur ou la formatrice s'assure que cette étape est bien réalisée);
. d'identifier le ou les rôles que joue la personne concernée à l'intérieur du conflit exposé;
. de trouver ce qu'il est possible de dire ou de faire dans la situation (brainstorming);
. de choisir la solution qui paraît être la meilleure;
. de prévoir sa mise en application par une intervention concrète, c'est-à-dire:
    - ce qui est dit, à qui;
    - ce qui est fait, comment;
. d'identifier si d'autres personnes sont concernées par le problème exposé. Si oui, quelle sera leur implication et quelles seront les conséquences de la solution choisie pour elles.

En classe, dégager la théorie sur les conflits et l'affirmation de soi à partir des éléments apportés par les participants et les participantes, tout en précisant que la démarche effectuée est celle de la méthode de résolution de conflit.

DURÉE APPROXIMATIVE: Deux heures.

NOTES DE COURS

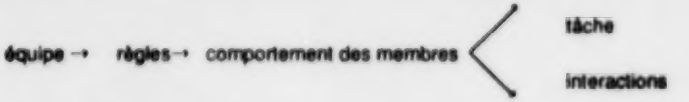
LES CONFLITS COMME OUTILS DE DÉVELOPPEMENT DANS UNE ÉQUIPE

LES CONFLITS COMME OUTILS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE

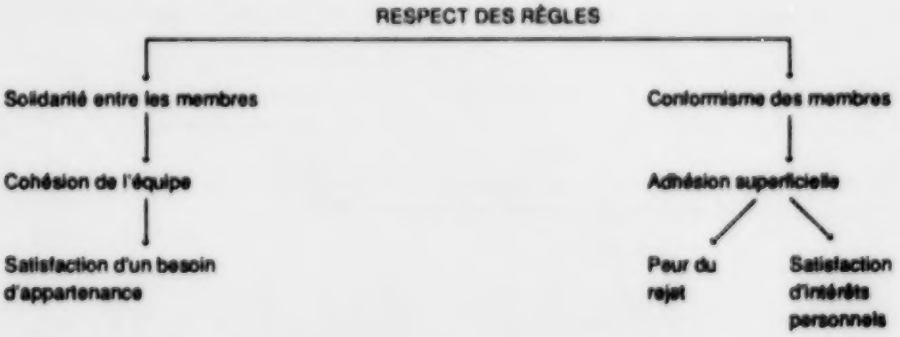
Tous les membres d'une équipe ne peuvent pas toujours être en accord tout le temps! Les conflits font partie du quotidien de la vie d'une équipe. Par exemple, les règles d'une équipe peuvent être une source de conflits.

LES RÈGLES D'UNE ÉQUIPE: UNE SOURCE DE CONFLITS

L'équipe-système possède des règles qui régissent le comportement de ses membres tant au niveau de la réalisation de la tâche commune - qui implique la convergence des efforts de tous - qu'au niveau de leur façon d'interagir entre eux.



Les règles d'une équipe sont formelles et informelles. Les membres d'une équipe s'influencent mutuellement pour qu'elles soient respectées. Cela permet la solidarité mais peut aussi entraîner le conformisme de certaines personnes.



Certaines équipes permettent que leurs règles de fonctionnement changent selon les besoins des membres. Il s'agit là d'une caractéristique d'un système ouvert et d'une condition propice au développement de l'équipe. Toutefois certaines équipes résistent à des changements en ce qui concerne leur fonctionnement. Quelques membres, sous la pression des autres, se conforment au lieu de s'affirmer de crainte d'entrer en conflit avec leur équipe.

Il existe différents types de conflits et leur nature détermine notre façon d'y faire face.

TYPES DE CONFLITS

Nous distinguons deux types de conflits:

- **Les conflits de valeurs**

  Les conflits de valeurs concernent des divergences par rapport aux opinions, aux croyances ou aux goûts.

  Il est difficile d'être confronté à des valeurs personnelles et encore plus de les changer. Aussi, il est illusoire de tenter de convaincre une personne d'épouser d'autres valeurs que les siennes. Il vaut mieux essayer de comprendre qu'il s'agit de différences.

  Le «Message Je» et les interventions «correctes» facilitent les communications, permettant ainsi d'amoindrir les différences relatives au conflit de valeurs et de poursuivre la réalisation de la tâche commune.

- **Les conflits de besoins**

  Les conflits de besoins surgissent lorsque les membres d'une équipe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables.

  La méthode de résolution de conflit peut permettre de trouver une solution et ainsi poursuivre la réalisation de la tâche commune.

La cohérence des interventions d'une équipe dépendra de la façon dont les membres gèreront leurs conflits.

Conflits ⟶ Tâche commune ⟶ Cohérence

Enfin, rappelons-nous que les divers points de vue des membres d'une équipe et leurs différences, s'ils sont parfois l'objet de conflits, constituent aussi et surtout le potentiel de l'équipe.

TEXTE COMPLÉMENTAIRE

LES CONFLITS COMME OUTILS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE

1. L'EXISTENCE DE RÈGLES

«Le système, pour se maintenir et se transformer, doit satisfaire ses besoins fondamentaux, doit se donner des règles qui représentent l'organisation du système».[1]

Tout système possède donc ses propres règles, conditions nécessaires pour qu'il puisse «se maintenir et se transformer».

Qu'en est-il de l'équipe?

L'équipe possède aussi ses règles, lesquelles régissent la conduite de ses membres et définissent par conséquent le fonctionnement de l'équipe.

Les règles d'une équipe concernent tout autant le comportement des membres vis-à-vis de la tâche que leur façon d'entrer en interaction.

Certaines règles sont formelles, c'est-à-dire écrites. D'autres sont informelles ou tacites mais n'ont pas moins de force pour autant.

2. LA SOLIDARITÉ ET LE CONFORMISME

Les membres d'une même équipe s'influencent mutuellement pour que les règles soient respectées par tous et chacun. En respectant ces frontières, les membres satisfont leur besoin d'appartenance à l'équipe. Le respect des règles permet ainsi la cohésion de l'équipe, c'est-à-dire la solidarité entre les membres.

Par exemple, à l'intérieur d'une équipe, les membres parlent le même langage, se comprennent; chacun y trouve sa place et s'identifie ainsi à l'équipe alors que des personnes extérieures s'y trouveront étrangères.

Si la pression des membres pour que chacun se conforme aux règles de l'équipe favorise la cohésion, elle peut aussi entraîner un conformisme superficiel chez certains membres. Ceux-ci n'oseront déplacer les frontières de l'équipe en exprimant leur désaccord ou en défiant les règles de l'équipe de peur d'être rejetés par les autres membres.

3. LE DÉPLACEMENT DES FRONTIÈRES

«Un système ouvert se prépare au changement».

«Un système fermé ne se prépare pas ou peu au changement».[9]

Le système doit pouvoir se transformer pour continuer à satisfaire ses besoins.

Certaines équipes fonctionnent à l'intérieur de règles très rigides alors que d'autres jouent avec les règles en fonction de leurs besoins.

Le déplacement des frontières à l'intérieur d'une équipe exige une maturité chez les membres où leurs différences ne sont plus seulement l'objet de conflits mais constituent aussi la force de l'équipe.

Qu'arrive-t-il lorsque je suis en désaccord avec l'équipe?

- Je peux me taire.
- Je peux m'affirmer.

Si je me tais: il est probable que je me désintéresse et me désengage par rapport à l'équipe. Je n'ai plus le sentiment d'appartenir à l'équipe malgré les apparences. De plus, celle-ci se trouve privée de mon apport personnel puisqu'il m'est difficile de trouver une quelconque motivation.

Si je m'affirme: je le fais à mes risques et périls. Je me contente. La façon dont je le ferai sera déterminante (composante adulte). J'apporte ma contribution et je peux fournir ainsi à l'équipe l'occasion de se réajuster en fonction de ses besoins.

4. LES CONFLITS

Je ne peux être d'accord en tout temps avec tous les membres de mon équipe. Les conflits font partie du quotidien de la vie d'une équipe malgré le fait qu'une tendance naturelle consiste à vouloir les supprimer ou les éviter à tout prix. C'est qu'ils signifient aux yeux de plusieurs des luttes, alors qu'il s'agit en fait de transiger avec des différences individuelles.

Les conflits ne peuvent être supprimés. Ils ne peuvent pas toujours non plus être ignorés. Comment nous serait-il possible comme équipe de poursuivre une tâche commune dans un climat de tension extrême?

Il ne s'agit pas de concevoir le travail d'équipe comme étant l'occasion d'une dynamique de groupe mais plutôt de maintenir un climat propice à la tâche. Aussi, notre participation comme membre d'une équipe concernera tantôt la tâche, tantôt les interactions, et c'est l'équilibre entre ces deux dimensions qui permettra à l'équipe de progresser.

Comment utiliser les conflits comme outils de développement d'une équipe?

La façon de gérer les conflits sera d'abord fonction de leur nature.

- Conflits de «valeurs»

  Des affinités facilitent nos interactions avec certaines personnes. Il arrive à l'inverse que nous éprouvions des difficultés à transiger avec un coéquipier ou une coéquipière en particulier. Les origines du conflit peuvent être de nature diverse: le caractère de chacun, des conceptions différentes, l'origine sociale....

  Les membres doivent alors trouver une façon de transiger avec leurs différences dans le but de continuer la réalisation de la tâche commune de l'équipe. Le conflit persiste mais il n'empêche pas l'équipe de poursuivre sa cible.

- Conflits «de besoins»

  La réalisation d'une tâche commune implique la participation active de tous les membres d'une équipe. La définition des objectifs poursuivis, l'organisation du travail, le partage des responsabilités sont souvent sources de conflit.

  Les membres doivent rechercher une solution satisfaisante pour l'équipe sans perdre de vue la cible poursuivie.

Les conflits ne pourront être rentables pour l'individu et pour l'équipe que si la communication est adéquate entre tous les membres et que la poursuite de la tâche commune est la priorité de chacun.

5. L'AFFIRMATION DE SOI

Voyons comment un désaccord peut être exprimé sans blesser et comment il est possible de réagir à un désaccord tout en écoutant le point de vue de l'autre personne:

EXPRIMER UN DÉSACCORD	RÉAGIR À UN DÉSACCORD
Le moment approprié:	
- être décidé à changer la situation	- s'exprimer sur le moment choisi s'il ne vous convient pas, sans pour autant le reporter sans raison
- être prêt à suggérer un autre comportement ou une autre idée	- proposer un moment qui vous convient mieux
- avoir le temps de discuter du problème	
- choisir un moment qui convient aux deux parties	
- évaluer la pertinence d'aborder le problème en équipe ou avec l'individu	
- éviter de liguer l'équipe contre un individu	
Communication:	
- utiliser le «message Je» . exprimer vos sentiments . décrire le comportement et non l'individu . décrire les effets du comportement	- se dire . qu'il s'agit de différences dont il est question . qu'il s'agit de votre comportement et non de votre personnalité en entier
- éviter les «toujours» et les «jamais»	- écouter le point de vue exprimé sans vous défendre
- adopter un ton neutre sans être agressif	- essayer de comprendre le point de vue de l'émetteur
	- s'assurer d'avoir bien compris en reformulant. Eviter de répondre par la critique.
Issue:	
- offrir une suggestion pour améliorer la situation	- reconnaître votre erreur et accepter un nouveau point de vue ou - demander des précisions ou - fournir des informations pouvant clarifier la situation tout en utilisant le reflet
- se féliciter	- se féliciter

La méthode de résolution de conflits peut aussi permettre à des membres de rapprocher leurs points de vue afin d'unir leurs efforts dans la réalisation d'une tâche commune, ce qui permet la cohérence de leurs interventions.

MÉTHODE DE RÉSOLUTION DE CONFLITS

- Définir le problème.
- Faire l'inventaire des solutions (brainstorming).
- Evaluer chaque solution.
- Choisir une solution.
- Mettre en application la solution choisie.
- Evaluer les résultats.

SOUS-THÈME 4: LE RENFORCEMENT ET LE SUPPORT COMME OUTILS DE MOTIVATION

OBJECTIF TERMINAL:

Développer des habiletés à donner et à recevoir du support dans son équipe.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N°11: «Séance de renforcement».

Deux méthodes sont suggérées au formateur ou à la formatrice en ce qui concerne l'objectif visé.

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à se donner du renforcement.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours: «Le renforcement et le support comme outils de motivation» (p.II- 43).

DESCRIPTION ACTIVITÉ N° 11A

Au début du cours, le formateur ou la formatrice précise que tout au long de la journée les participants et les participantes devront s'efforcer de donner des renforcements aux autres personnes de leur sous-groupe.

Chaque sous-groupe se nomme un ou une secrétaire qui compilera tout au cours de la journée les renforcements donnés à l'intérieur de son sous-groupe tout en notant les interventions faites.

A la fin de la journée, échange sur les renforcements, leur formulation et leurs effets.

DESCRIPTION ACTIVITÉ N° 11B:

Chaque participant et participante écrit le nom des membres de son équipe sur une feuille. Il se questionne pour chacun d'entre eux s'il lui est arrivé de le supporter ou de renforcer un comportement appréciable durant la journée. Il formule ensuite un renforcement pour chaque personne de son équipe, puis il y a échange en équipe.

Echange en sous-groupes et exposé du formateur ou de la formatrice sur le renforcement et le support.

DURÉE APPROXIMATIVE: 40 minutes.

NOTES DE COURS

LE RENFORCEMENT ET LE SUPPORT COMME OUTILS DE MOTIVATION

LE RENFORCEMENT ET LE SUPPORT COMME OUTILS DE MOTIVATION

Les membres d'une équipe, pour soutenir ou augmenter leur motivation à la réalisation de la tâche commune et dans le but d'encourager un climat propice au travail, peuvent utiliser deux outils simples et faciles à appliquer, le renforcement positif et le support.

1. LE RENFORCEMENT POSITIF

1.1 Définition

Nous donnons du renforcement positif à un collègue lorsque nous soulignons une attitude, un geste, un comportement que nous désirons voir se répéter. Ce comportement peut être habituel ou nouveau. En mettant l'accent sur un comportement désirable, nous renforçons la confiance chez l'individu, son désir de collaboration et son sentiment d'appartenance à l'équipe.

Dans une équipe, le renforcement positif favorise un climat de confiance, encourage la collaboration et l'échange d'informations.

Le renforcement positif est une habileté facile à utiliser. Il est applicable régulièrement dans les activités quotidiennes et il exige juste un peu de doigté.

1.2 Comment donner du renforcement

Les membres d'une équipe qui désirent voir se répéter un comportement désirable chez une personne, utilisent les diverses formes de renforcement (verbal et non-verbal) selon le contexte de travail.

Dans un cadre formel:

En réunion d'équipe par exemple, les renforcements verbaux peuvent être donnés par de l'encouragement, des remerciements, de l'appréciation, des félicitations. Les renforcements peuvent aussi se faire dans un message non-verbal comme des signes affirmatifs de la tête, une tape sur l'épaule.

> Exemple: Lors d'une réunion, un membre habituellement silencieux émet son opinion sur la façon de résoudre un problème. Pendant la rencontre, vous lui exprimez votre appréciation: «Ce que tu as soulevé comme point m'a aidé à voir plus clair».

Dans un cadre non-formel:

Dans les activités quotidiennes, les mêmes types de renforcement (verbal et non-verbal) peuvent être

utilisés. Le renforcement positif doit être donné immédiatement après le comportement désirable, afin que l'autre personne associe le renforcement au comportement. Si le moment ne s'y prête pas, le renforcement doit être utilisé le plus tôt possible.

Le renforcement doit porter sur le geste posé ou sur l'attitude adoptée; il faut dire à la personne exactement ce que l'on aime, les conséquences ou l'effet de ce comportement, afin de permettre au collègue de le répéter.

> Exemple: Un collègue de travail range le bureau avant la fin du quart de travail. «C'est l'fun quand tu ranges les papiers, les crayons, les tasses de café, moi, je n'y pense pas assez souvent, je trouve que c'est agréable pour l'équipe du soir».

Pour être valable, tout renforcement doit être sincère et en plus bien mérité; il faut éviter les flatteries. On renforce un comportement et non un trait de personnalité.

> Exemple à éviter: «Tu es extraordinaire, personne ne te bat dans la propreté, jamais personne ne te battra, on voudrait être tous comme toi».

Il ne faut pas mélanger les louanges et les critiques: ne pas utiliser les «mais» après avoir donné une approbation, un encouragement ou des félicitations.

> Exemple: «C'est super quand tu ranges, je trouve que c'est agréable pour l'équipe du soir mais je cherche toujours mon crayon». Dire plutôt: «Pourrais-tu me dire où tu places mon crayon?»

1.3 Les réactions négatives au renforcement positif

Certains individus peuvent mal recevoir les renforcements positifs. En effet, si l'équipe ou ses membres n'ont jamais auparavant formulé d'appréciation quant aux activités d'une personne, celle-ci peut penser que ses collègues tentent de la manipuler ou qu'ils cherchent à tirer avantage d'elle.

Devant ces interprétations, elle peut alors se rebeller, se retirer, se méfier ou démontrer de l'incrédulité. Que nous reste-t-il à faire? Allons encore voir dans le livre «La cuisine des interventions» (!!!).

On y suggère:

- de garder son calme;
- de compter jusqu'à trois en respirant profondément;
- d'ignorer la réaction de l'autre;
- de répéter le renforcement.

Ainsi, si l'équipe répète plusieurs renforcements, la personne devient plus réceptive, ne cherche plus à découvrir ce que l'encouragement cache et elle accepte le renforcement pour ce qu'il est réellement.

2. LE SUPPORT

2.1 Définition

Le support entre les membres d'une équipe vise à intensifier le climat de coopération et à maintenir, sinon augmenter, l'énergie disponible. Au-delà du renforcement qui touche le comportement, le support rappelle la place du membre dans son équipe: ainsi en assumant une responsabilité dans le partage des tâches, l'individu supporte son équipe dans la réalisation de la tâche commune.

Le support est apprécié en réunion d'équipe et dans les activités quotidiennes. Il fait appel à des qualités telles que la sensibilité, l'ouverture d'esprit, l'écoute, autant chez le récepteur que chez l'émetteur.

2.2 Les formes de support

- Dans une réunion d'équipe: approuver, reprendre une idée, une phrase d'un coéquipier ou d'une coéquipière sont des formes de support. Encourager l'individu à exprimer davantage son idée, lui sourire, hocher la tête sont des gestes qui expriment l'importance de l'individu dans l'équipe.

- Dans les activités quotidiennes: le support peut prendre des formes subtiles: un geste, une parole, un regard. Il peut aussi prendre des formes plus actives: écouter, offrir son soutien, partager ses expériences, encourager, féliciter.

2.3 Les situations où le support est important

Le support est apprécié en tout temps. Toutefois certaines situations peuvent en demander davantage. Il faut porter une attention particulière aux situations suivantes.

Par exemple:

- Durant l'apprentissage d'une tâche, un collègue rencontre des obstacles. Il vit seul ses difficultés, il a tendance à s'isoler.

- Lorsque des événements personnels diminuent l'énergie d'un collègue, il est souvent «dans la lune». Il a besoin d'en parler.

- Après avoir vécu une situation de crise, le collègue est épuisé. Il a besoin de ventiler et de retrouver son état d'équilibre.

L'important pour vous est de démontrer une disponibilité à vouloir aider un coéquipier ou une coéquipière dans son travail.

Voyez-vous d'autres situations où le support est important?

TRAVAIL PRATIQUE NO 2A

LES CONFLITS DANS UNE ÉQUIPE

- Décrire une situation conflictuelle que vous vivez dans votre équipe de travail.

- Quel(s) rôle(s) adoptez-vous à l'intérieur de ce conflit?

- Quels effets votre rôle a-t-il sur l'équipe et sur l'évolution du conflit?

- Quels sont vos rôles habituels dans votre équipe?

- Qu'est-ce qu'il vous serait possible de faire pour améliorer votre apport personnel dans votre équipe de travail?

TRAVAIL PRATIQUE N° 2B

(Pour la personne ayant soumis la «situation explosive»)

EXPÉRIMENTATION DANS LE MILIEU

- Mise en application de la solution trouvée en classe.

- Compte rendu incluant:

  . Description de l'intervention et des réactions qui ont découlé de cette intervention.

  . Résultats obtenus par rapport à la situation souhaitée.

  . Améliorations possibles.

  . Impressions personnelles.

BIBLIOGRAPHIE

ALBERT, Lucien et Pierre SIMON, *Interrelations humaines*, Montréal, Agence d'Arc, 1979, pp. 162 - 168.

ARCHAMBAULT, Lorraine, Nicole BOUTIN, Micheline CLOUTIER et Marie Andrée THOMAS, *Délinquance et intervention en milieu carcéral*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, Direction générale de l'enseignement collégial, 1987, pagination diverse.

BEAL, G., J. BOHLEN ET J. RAUDABAUGH, *Les secrets de la dynamique de groupe*, Cholard, 1969, pp. 94 - 105.

BOUTIN, Nicole, Janot-Jean BROCHU, Marie-Andrée CYRENNE et Noëlla ROBERT, *Intervention en contexte d'autorité*, Guide de formation à l'intention des intervenants, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1986, pagination diverse.

BURNSTEIN, Bonnie, «Faire et recevoir des critiques: la manière de l'entraide», *Initiative*, vol. 4, no. 1, automne 1987, Darveau-Fournier, Lise, *Méthodologie et pratique du Service social des groupes*, les cahiers du groupe, textes complémentaires, Ecole de Service social, Université Laval, 1988.

MACCIO, Charles, *Animation de groupes*, 5e édition, Lyon, Chronique sociale de France, 1976, Darveau-Fournier, Lise, *Méthodologie et pratique du Service social des groupes*, les cahiers du groupe, textes complémentaires, Ecole de Service social, Université Laval, 1988.

MYERS et MYERS, *Les bases de la communication interpersonnelle*, Canada, McGraw-Hill, 1984, 470 p.

ST-ARNAUD, Yves, *Les petits groupes, Participation et communication*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, les éditions du CIM, 1978, 176 p.

1- BOUTIN, Nicole, Janot-Jean BROCHU, Marie-Andrée CYRENNE et Noëlla ROBERT, *Intervention en contexte d'autorité*, Guide de formation à l'intention des intervenants, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1986, p.9

2-BOUTIN, Nicole, Janot-Jean BROCHU, Marie-Andrée CYRENNE et Noëlla ROBERT, *Intervention en contexte d'autorité*, Guide de formation à l'intention des intervenants, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1986, p.8

VOLET: TRAVAIL EN ÉQUIPE

THÈME III: LE FONCTIONNEMENT OPTIMAL D'UNE ÉQUIPE

PRÉSENTATION DU CONTENU

Le travail d'équipe peut être source de grande satisfaction pour ses membres et produire des résultats d'une efficacité peu commune. Toutefois, une équipe connaît différentes périodes de développement et son fonctionnement optimal n'est pas le fruit du hasard.

Nous aborderons le fonctionnement optimal d'une équipe par l'étude de trois sous-thèmes:

- les étapes de croissance d'une équipe;
- le consensus;
- l'équipe comme sous-système

OBJECTIFS

A la fin de ce bloc, le participant ou la participante saura comment:

- identifier les étapes de développement de l'équipe;
- contribuer à la recherche du consensus dans son équipe;
- tenir compte de l'environnement organisationnel dans le travail d'équipe.

SOUS-THÈME I: LA CROISSANCE D'UNE ÉQUIPE

OBJECTIF TERMINAL:

Identifier les étapes de développement d'une équipe.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 12: «Les caractéristiques liées au fonctionnement optimal d'une équipe»

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à s'interroger sur le fonctionnement optimal d'une équipe.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ:

- Notes de cours: «Les étapes de croissance d'une équipe» (p. III-11).
- Feuille volante: «Les caractéristiques liées au fonctionnement optimal d'une équipe» (p. III-8).

DESCRIPTION: La classe se divise en sous-groupes.
Chaque sous-groupe identifie trois caractéristiques qu'il aimerait voir à l'intérieur de son équipe de travail et précise les raisons de son choix.

Le formateur ou la formatrice recueille les commentaires de chaque sous-groupe tout en précisant qu'il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses.

Il ou elle distribue ensuite la feuille intitulée «Les caractéristiques liées au fonctionnement optimal d'une équipe» et anime une discussion sur le sujet.

DURÉE APPROXIMATIVE: 45 minutes.

«LES CARACTÉRISTIQUES LIÉES AU FONCTIONNEMENT OPTIMAL D'UNE ÉQUIPE»

- Le climat est confortable et détendu. On ne porte pas de jugements.
- Les discussions sont nombreuses et reliées à la tâche. Chaque membre de l'équipe participe.
- Les personnes s'écoutent et n'ont pas peur d'exprimer leurs opinions personnelles.
- Les différences sont traitées sans hargne et l'équipe traite les conflits au lieu de les éliminer.
- Tous les membres de l'équipe sont concernés par la cible commune et s'entendent pour unir leurs efforts dans la réalisation d'une tâche commune.
- L'information circule librement dans l'équipe et tous les moyens sont utilisés pour qu'elle soit distribuée et disponible à tous et à chacun en tout temps.
- Les décisions sont supportées par toute l'équipe et les responsabilités sont partagées.
- L'équipe fonctionne tout en tenant compte du contexte plus large dans lequel elle évolue.
- Le leadership est souple.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 13: «Les étapes de développement d'une équipe».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à identifier les étapes de développement d'une équipe.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours: «Les étapes de croissance d'une équipe» (p. III-11).

DESCRIPTION: Le formateur ou la formatrice présente les différentes étapes de développement d'une équipe.

DURÉE APPROXIMATIVE: 30 minutes.

NOTES DE COURS

LES ÉTAPES DE CROISSANCE D'UNE ÉQUIPE

LES ÉTAPES DE CROISSANCE D'UNE ÉQUIPE

L'équipe connaît différentes étapes de développement au cours de son existence tout comme le système subit des transformations.

Mucchielli (1975) distingue quatre étapes dans la croissance d'un groupe. L'équipe chemine de la même façon pour atteindre un fonctionnement optimal.

Les quatres étapes du développement d'une équipe sont toutes reliées à la réalisation d'une tâche commune. Cependant, les membres privilégient certains aspects de leur vie d'équipe à chaque étape, ce qui affecte les résultats obtenus.

1° La première étape concerne l'apparition de l'énergie disponible.

Des gens se trouvent réunis pour une première fois. Ils interagissent entre eux. Ils possèdent une cible commune, sinon ils la définissent puisqu'il s'agit de leur raison d'exister.

2° La deuxième étape concerne l'établissement de la confiance interpersonnelle.

Les interactions entre les membres se caractérisent par la politesse et la séduction puisqu'elles sont guidées uniquement par le désir de chaque membre d'être accepté et reconnu dans l'équipe. La satisfaction du besoin d'appartenance à travers la solidarité prime et les affrontements ou les divergences sont évités.

3° La troisième étape concerne la réalisation de la tâche commune.

L'équipe a besoin de s'organiser et de se structurer pour atteindre son but. Les membres expriment et défendent leurs points de vue personnels, d'où l'apparition de différences. Ces dernières font l'objet de rivalité et donnent lieu à des alliances. C'est généralement à cette étape que surviennent les conflits qui font le plus souvent l'objet d'affrontements.

4° La quatrième étape concerne la réalisation de la tâche dans un climat de coopération.

Un climat de coopération implique que tous les individus travaillent ensemble à la poursuite d'une cible commune. Cela signifie que les différences individuelles sont acceptées. L'établissement de règles souples facilite le fonctionnement de l'équipe. Chaque membre contribue à sa façon à la réalisation de la tâche et partage les responsabilités avec le reste de l'équipe. Les décisions sont prises par consensus.

La maturité de l'équipe fait en sorte que chaque membre vit un sentiment d'appartenance même s'il se trouve séparé de ses coéquipiers et ses coéquipières. Ainsi, il participe individuellement à la réalisation de la tâche commune en tenant compte des décisions prises antérieurement en équipe et des conséquences de ses actions pour l'équipe.

Les étapes de croissance d'une équipe ne correspondent pas à des périodes de temps définies. Certaines équipes ne parviendront jamais à la quatrième étape. D'autres s'y retrouveront rapidement mais durant une courte période de temps seulement, et elles pourront revenir à la troisième ou même à la deuxième étape.

SOUS-THÈME 2: LA RECHERCHE DU CONSENSUS

OBJECTIF TERMINAL:

Contribuer à la recherche du consensus dans une équipe

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 14 : «Les prises de décision à l'intérieur d'une équipe».

OBJECTIF : Amener les participants et les participantes à réaliser une tâche commune après avoir pris une décision sur leur méthode de travail.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ :

- Notes de cours : «Le consensus» (p. III-23).
- Textes complémentaires : «La recherche du consensus» (p. III-29). «Particularités du consensus» (p. III-33).
- Jeux de quatre pièces pouvant composer chacun une table (p. III-19).
- Grille d'observation (p. III-21).

DESCRIPTION :

- Chaque participant et participante reçoit à l'intérieur de son sous-groupe un jeu composé de quatre pièces avec lesquelles il ou elle doit composer une table.
- La tâche doit être réalisée en sous-groupe et celui-ci doit d'abord décider d'une méthode de travail.

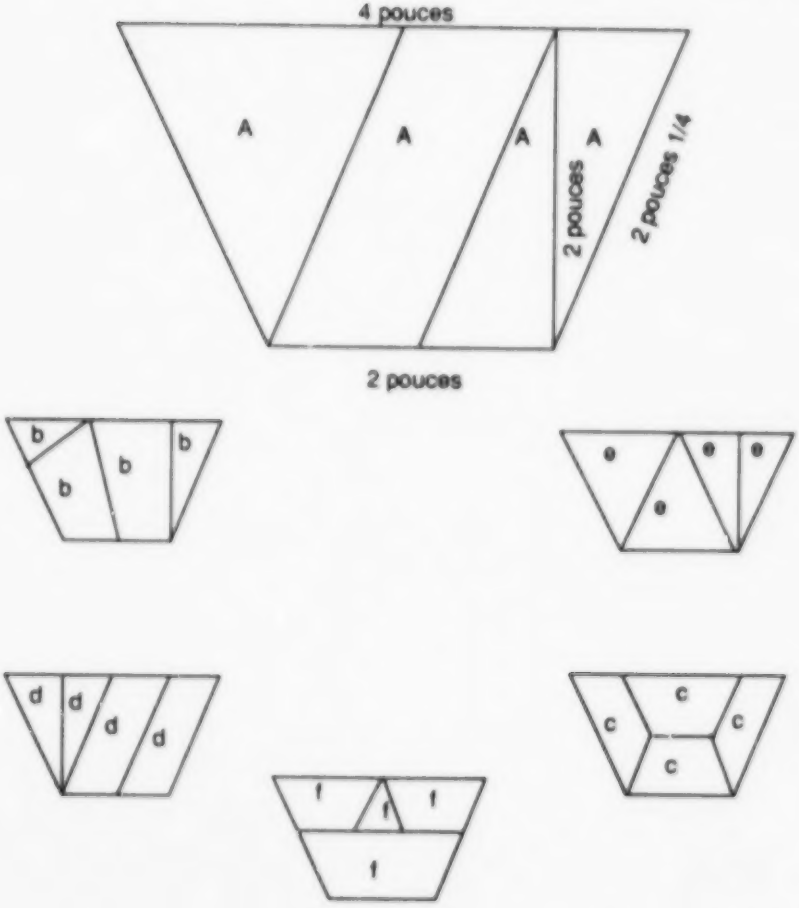
  L'exercice est filmé et une ou plusieurs personnes observent les éléments reliés à la prise de décision à partir d'une grille d'observation.
- Variantes possibles :

  . L'exercice peut être réalisé par plusieurs sous-groupes à la fois.

  . L'exercice peut être réalisé par un premier sous-groupe puis par un deuxième sous-groupe composé de personnes volontaires.
- Après l'exercice, le formateur ou la formatrice recueille les commentaires du ou des sous-groupes et des personnes qui ont joué le rôle d'observateurs. Il ou elle dégage par la suite la théorie sur le consensus et les prises de décisions. La classe visionne l'exercice et peut intégrer du même coup les éléments liés au fonctionnement d'une équipe qui ont été vus précédemment.

DURÉE APPROXIMATIVE : Une heure trente.

ACTIVITÉ SUR LES PRISES DE DÉCISION EN ÉQUIPE



GRILLE D'OBSERVATION

- Quelle décision a été prise dans le sous-groupe quant à la méthode de travail utilisée?

- Comment la décision a-t-elle été prise?

- Tous les membres du sous-groupe étaient-ils d'accord avec la décision?

- A votre avis, comment la décision a-t-elle influencé la réalisation de la tâche?

- Des décisions autres que celle relative à la méthode de travail ont-elles été prises dans le sous-groupe? Si oui, comment?

NOTES DE COURS

LE CONSENSUS

LE CONSENSUS

Le consensus est un type de prise de décision qui apparaît à la quatrième étape de développement de l'équipe.

Il se définit, selon St-Arnaud (1978), comme étant:

«l'accord entre les personnes.»

Le consensus implique:

- que chaque membre de l'équipe apporte son point de vue;
- que certains acceptent de changer leurs points de vue étant donné la confiance qu'ils accordent aux autres membres de l'équipe;
- que tous se rallient à une position, celle qui paraît idéale en fonction de la cible commune qui est poursuivie;
- que tous s'engagent à supporter la décision prise par l'équipe.

Les décisions prises par consensus exigent de la maturité chez les membres d'une équipe. Il s'agit d'une expérience positive favorisant la cohésion et permettant la cohérence des interventions.

TEXTES COMPLÉMENTAIRES

- LA RECHERCHE DU CONSENSUS
- LES PARTICULARITÉS DU CONSENSUS

LA RECHERCHE DU CONSENSUS

1. CE QU'IL N'EST PAS:

Une décision prise par consensus diffère des autres types de décision par sa nature et par le degré de satisfaction qu'elle engendre chez les membres d'une même équipe. La façon de prendre une décision à l'intérieur d'une équipe affecte d'une façon ou d'une autre les résultats obtenus, c'est-à-dire la réalisation de la tâche commune.

Il existe différentes façons de prendre des décisions:

- les décisions prises <u>par domination</u>:

  Le chef ou quelques membres de l'équipe décident de façon autocratique.

  Ce type de décision peut s'avérer nécessaire dans certaines occasions. Il produit souvent des résultats mais peut affecter le degré d'implication des personnes et provoquer le mécontentement.

- les décisions prises <u>par compromis</u>:

  Les membres opposés, tout en délaissant certains éléments de leur proposition, s'entendent pour que l'équipe trouve une solution.

  Le compromis ne laisse personne vraiment satisfait et l'agressivité des membres est rarement exprimée.

- les décisions prises <u>par majorité</u>:

  «La majorité l'emporte», généralement suite à un scrutin sur une ou quelques propositions.

  Une partie des membres de l'équipe demeure insatisfaite et peut avoir le sentiment d'être opprimée. Il est aussi possible que leur énergie disponible pour la tâche à réaliser soit diminuée.

- les décisions prises <u>par minorité</u>:

  Quelques membres, dont l'énergie disponible est élevée et qui sont plus influents et plus impliqués que d'autres, prennent les décisions.

Le manque d'engagement des personnes dont l'énergie résiduelle est élevée se perpétuera dans leurs actions et pourra même se trouver augmenté lors de prises de décisions ultérieures.

- les décisions prises à l'unanimité:

  Les membres de l'équipe s'entendent tous sur un même point de vue.

  Chacun se trouve satisfait mais «une fois n'est pas coutume»!

Le consensus n'est pas pour autant l'unanimité de tous les membres d'une équipe sur une question donnée, ni le «grand amour» entre tous les membres d'une même équipe.

2. CE QU'IL EST:

Le consensus apparaît à la quatrième étape de développement de l'équipe. Il implique un état de maturité où chaque individu contribue à la réalisation de la tâche commune dans un climat de coopération.

St-Arnaud (1978) définit le consensus comme étant «l'accord entre les personnes». Il peut être facile d'établir le consensus sur le moment de prendre une pause-café, mais il exige une certaine maturité au sein de l'équipe lorsqu'il concerne des aspects importants de sa vie, comme des conflits relatifs à la réalisation de la tâche commune.

Cette définition du consensus touche aux deux conditions d'existence de l'équipe:

- l'accord concerne la perception d'une cible commune dans la réalisation d'une tâche impliquant la convergence des efforts des membres;
- l'accord se réalise à partir des relations entre les personnes, c'est-à-dire par leurs interactions.

St-Arnaud (1978) précise aussi que le consensus ne signifie pas que certaines personnes abandonnent leur position par démission ou par dépit mais plutôt à cause de la confiance qu'ils accordent aux autres membres du groupe ou de l'équipe. Voici ses propos à ce sujet:

> «Le consensus s'obtient lorsque chaque membre se prononce en faveur d'une proposition précise, les uns parce qu'ils sont personnellement convaincus du bien-fondé de cette proposition, les autres parce qu'ils se rallient à la position des premiers, compte tenu des circonstances et des personnes impliquées.»[1]

Le consensus veut donc dire que certains membres acceptent une décision de l'équipe malgré leurs réserves et s'engagent à la supporter quelles qu'en soient les conséquences.

3. CE QU'IL IMPLIQUE:

Le consensus est atteint lorsque chaque membre de l'équipe a apporté son point de vue sur la tâche à réaliser et que toutes les opinions ont été prises en considération.

Chaque membre de l'équipe contribue à la réalisation du consensus par sa contribution personnelle. Cela implique qu'il:

- s'affirme en faisant valoir son point de vue sur le sujet;
- communique de façon claire et précise;
- privilégie la recherche d'une solution pour l'équipe plutôt que la satisfaction de ses besoins et de ses intérêts personnels;
- écoute et respecte les idées émises par les autres membres de l'équipe;
- accepte de changer une idée pour une autre qui répond davantage aux objectifs de l'équipe.

L'équipe contribue aussi à la réalisation du consensus par les règles de fonctionnement qu'elle se donne. Cela implique que:

- les différences individuelles sont considérées comme des éléments permettant une décision éclairée;
- le climat favorise une communication ouverte entre les membres où chacun peut s'exprimer et être écouté;
- les responsabilités sont partagées;
- les affinités et les antipathies n'empêchent pas la recherche d'une solution pour l'équipe;
- les conflits ne font plus l'objet de batailles mais deviennent plutôt des outils de développement de l'équipe.

4. CE QU'IL PRODUIT:

L'équipe qui fonctionne par consensus ne met en péril aucune de ses conditions d'existence, bien au contraire, elle en assure la survie par son expérience positive.

La tâche est réalisée plus facilement étant donné les responsabilités partagées entre les membres et

l'engagement de chacun, d'où la cohérence de leurs interventions.

Les interactions, malgré les différences exprimées par les membres, se caractérisent par la solidarité entre ces derniers et la cohésion dans l'équipe plutôt que par l'hostilité et le ressentiment.

LES PARTICULARITÉS DU CONSENSUS

LE CONSENSUS ET LE COMPROMIS

Les définitions du consensus et du compromis comme types de prise de décision nécessitent à notre avis quelques nuances étant donné le fait qu'ils peuvent être facilement confondus. Or, il s'agit de deux types de décisions fort différents.

Le consensus est d'abord le résultat de compromis mais il s'en distingue car il est plus qu'un simple compromis.

En fait, le compromis s'apparente en partie à un arrangement où les deux parties sont perdantes. En ce sens, il n'est pas un processus décisionnel souhaitable.

Certaines personnes peuvent en arriver à un compromis pour diverses raisons:

- A défaut d'obtenir gain de cause, les personnes se contentent de moins.
- Par un compromis, personne ne perd complètement et surtout la partie adverse ne gagne pas sur toute la ligne.
- Le compromis peut clore un débat et permettre ainsi d'éviter les problèmes sous-jacents à ce dernier qui seraient beaucoup plus épineux que le débat lui-même.

Le compromis peut donc apparaître comme une solution idéale pour des raisons d'impuissance, de contrôle ou de pouvoir, ou encore d'évitement.

Le consensus tout comme le compromis impliquent que quelques personnes acceptent d'abandonner certains aspects de leur proposition. Toutefois, ces personnes le font pour la cible commune poursuivie par leur équipe. Comme cette cible est aussi la leur, la décision prise en est une de «gagnant-gagnant». Dans le consensus, l'accord est sincère et vise la meilleure solution pour l'équipe. Le dépit est absent et la motivation des individus trouve son origine dans la confiance qu'ils portent aux autres membres de leur équipe.

Ainsi, le consensus diffère du compromis non seulement par les effets pour les personnes qui s'y trouvent impliquées mais aussi par son processus étant donné l'esprit dans lequel il est réalisé.

LE CONSENSUS ET L'UNANIMITÉ

Le consensus et l'unanimité produisent les mêmes résultats pour les personnes prenant une décision. Celles-ci sont d'accord sur une même position et acceptent de s'engager dans sa réalisation et d'assumer les conséquences qui peuvent en découler.

Le consensus et l'unanimité diffèrent cependant par leur processus. L'unanimité ne fait pas l'objet de discussion dans une équipe et personne n'a à abandonner certains aspects de sa proposition alors qu'il en est ainsi dans le consensus.

SOUS-THÈME 3: L'ÉQUIPE COMME SOUS-SYSTÈME

OBJECTIF TERMINAL:

Tenir compte de l'environnement organisationnel dans le travail d'équipe.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 15: «L'équipe comme sous-système».

OBJECTIF: Sensibiliser les participants et les participantes à l'importance d'un travail d'équipe cohérent avec celui des autres catégories de personnel de l'établissement.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours/Textes complémentaires: «L'équipe comme sous-système» (p. III -39).

DESCRIPTION: Le formateur ou la formatrice présente la théorie sur le sujet et anime une discussion à l'aide des questions suivantes:

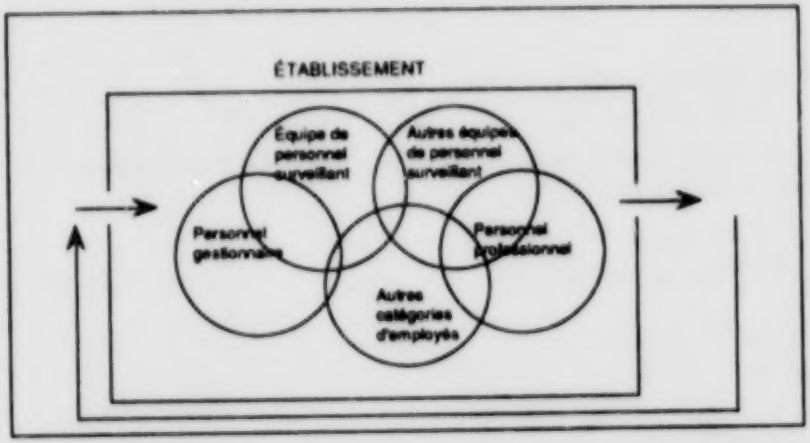
- Comment les communications se passent-elles avec les autres équipes travaillant dans votre unité?
- Comment les communications se passent-elles avec votre chef de section, membre de votre équipe et à la fois membre de l'équipe du personnel gestionnaire?
- Quels contacts avez-vous avec le personnel professionnel rattaché à votre unité?

DURÉE APPROXIMATIVE: 45 minutes.

NOTES DE COURS

L'ÉQUIPE COMME SOUS-SYSTÈME

L'ÉQUIPE COMME SOUS-SYSTÈME



Une équipe de surveillants et surveillantes a une cible commune. Il en est ainsi des autres équipes qu'elle côtoie et des autres catégories de personnel qui travaillent en établissement. Une équipe de surveillants et surveillantes n'est en fait qu'un sous-système de l'établissement dans lequel elle travaille.

Les résultats obtenus par une équipe affectent tout le fonctionnement de l'établissement. De la même façon, cette équipe est aussi affectée par les interventions faites par d'autres catégories de personnel.

L'ensemble des équipes possède un dénominateur commun, soit leur travail relié au bon fonctionnement de la boîte. Leurs cibles respectives doivent être compatibles étant donné leurs interrelations. Ce sont les communications entre les différents sous-systèmes d'un établissement qui permettent la cohérence des interventions et aident à prévenir et à résoudre les conflits.

LES CONFLITS ORGANISATIONNELS

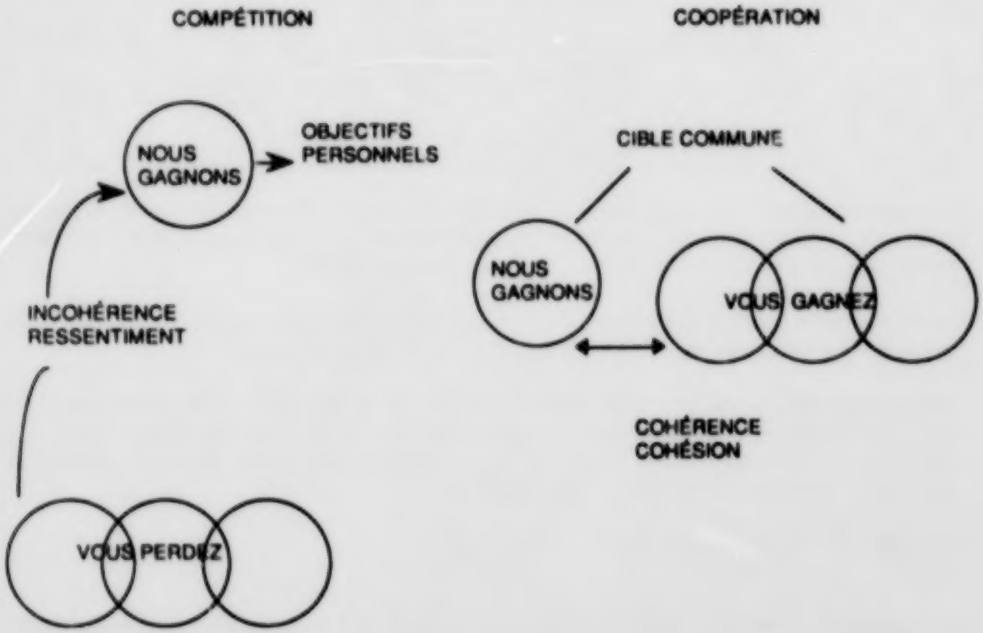
Une organisation comme un établissement de détention, ne peut être à l'abri des conflits étant donné son nombre important de catégories de personnel.

- Chaque sous-groupe remplit des tâches spécifiques, lesquelles doivent être compatibles avec celles des autres sous-groupes puisqu'elles concernent toutes une même clientèle à la base.
- L'établissement possède des ressources limitées que les sous-groupes doivent se partager.
- Chaque sous-groupe est affecté par le fonctionnement des autres catégories de personnel et affecte à son tour les autres éléments du système dans lequel il se trouve.

La différence des buts, la rareté des ressources de même que l'interdépendance sont des sources possibles de conflits à l'intérieur d'un établissement.

LA COMPÉTITION OU LA COOPÉRATION

Les interactions entre les différents sous-systèmes d'une organisation peuvent s'accomplir sous le signe de la compétition ou de la coopération.

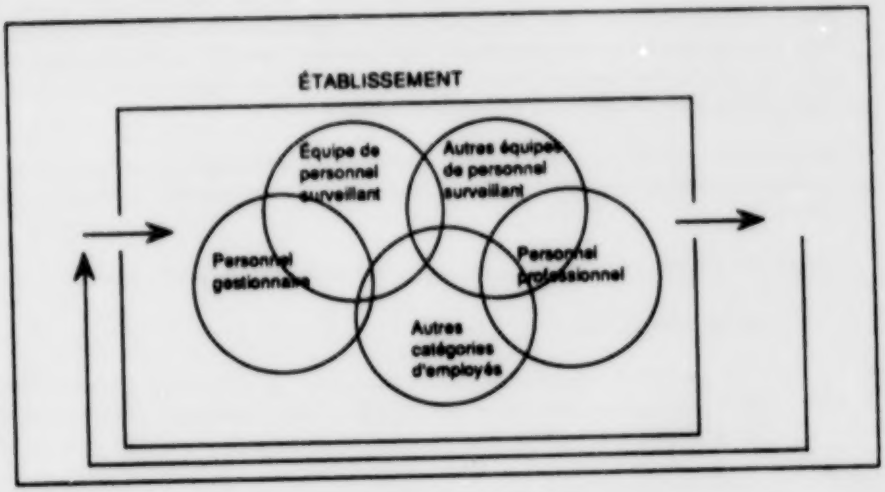


La compétition implique que chaque sous-système travaille à la poursuite de ses seuls objectifs.

La coopération implique que les sous-systèmes travaillent ensemble à la poursuite d'une cible commune.

TEXTE COMPLÉMENTAIRE

L'ÉQUIPE COMME SOUS-SYSTÈME



Une équipe de surveillants et de surveillantes évolue dans un contexte donné, soit l'établissement de détention. Elle se trouve ainsi en contact avec d'autres catégories de personnel dont les rôles concernent entre autres la gestion ou la clinique. Ces divers éléments constituent un système. Ils se trouvent en interaction et bien que cela ne soit pas toujours évident, ils possèdent un dénominateur commun, à savoir: emploi relié au bon fonctionnement de l'établissement.

Chaque équipe d'intervenants et d'intervenantes, quelle que soit la nature de leurs interventions, possède sa propre cible commune. Les résultats qu'elle obtient se rapprochent idéalement de cette dernière mais doivent aussi être compatibles avec la cible poursuivie par les autres équipes.

Les interactions, c'est-à-dire les communications verbales et non verbales, entre les différents sous-systèmes de l'établissement constituent des outils de cohérence au niveau de leurs interventions et peuvent aider à prévenir et à résoudre des conflits.

Les membres du personnel peuvent se plaindre des dysfonctionnements de l'établissement dans lequel ils travaillent en fonction de leur position ou de leur appartenance à un sous-groupe. Certains les attribuent à des personnes en particulier ou à d'autres sous-groupes; par exemple à l'incompétence des «boss», ou d'un autre point de vue à la mauvaise volonté du personnel surveillant. Cependant, tout comme dans une équipe de surveillants et surveillantes, chaque membre contribue aux résultats obtenus mais personne n'en est complètement responsable.

1. LES CONFLITS ORGANISATIONNELS

L'équipe de personnel surveillant prise comme sous-système nous informe en partie sur le nombre important d'éléments dans le système ou encore sur le nombre important de participants et participantes dans une organisation comme un établissement de détention. Les membres de notre équipe, ceux des autres équipes, le personnel gestionnaire, les intervenants et intervenantes cliniques de même que les autres catégories de personnel s'y trouvent tous impliqués.

Les différences, les valeurs et les rôles de chaque sous-groupe constituent tout un potentiel au niveau du bon fonctionnement de l'établissement. Cependant, ils peuvent aussi être la source de nombreux conflits.

Voyons plus spécifiquement les sources possibles de conflits dans une organisation.

- La différence des buts:

  Dans une famille, un parent peut vouloir développer l'autonomie chez son enfant tandis que l'autre peut vouloir le surprotéger. Leurs buts sont alors différents et leurs interventions sont en conséquence incompatibles.

  Une bonne communication entre les parents peut cependant réduire l'incompatibilité apparente de leurs buts et augmenter l'harmonie dans l'éducation qu'ils donneront à leur enfant.

  Une organisation complexe est composée de sous-systèmes qui se fixent des buts et des objectifs particuliers. Chaque sous-groupe effectue des tâches spécifiques. En l'absence de communication, chacun intervient en fonction de ses propres besoins sans tenir compte des interventions ou des objectifs poursuivis par les autres catégories de personnel intervenant auprès d'une même clientèle. L'incohérance qui en découle devient alors source de conflits entre:

  - les équipes:

    Par exemple, au niveau du personnel surveillant:

    «De jour, les équipes fonctionnent à leur façon, de soir on s'arrange comme on veut».

    Résultat: Manoeuvre des personnes incarcérées afin de tirer le maximum de chacune des équipes qui travaillent dans l'unité.

  - une équipe et le personnel gestionnaire:

    Par exemple, au niveau du personnel surveillant en rapport avec le personnel gestionnaire:

    «C'est bien beau la réhabilitation qu'on nous propose de faire mais la réalité ici c'est que ça rentre puis que ça sort à grande porte. Avec la surpopulation, c'est impossible».

Résultat: Sentiment d'incompréhension, affrontement et incompatibilité des interventions.

- Les ressources rares:

Dans une famille, des enfants peuvent se disputer le même jouet. Le problème est généralement vite résolu même s'il existe plusieurs façons de le faire.

Dans une organisation, les conflits de cet ordre ne sont pas si évidents. Les ressources rares peuvent être de diverses natures. Le temps, le budget, les promotions et les privilèges, sont quelques exemples de ressources qui sont généralement rares et que les personnes d'une même organisation se partagent ou s'arrachent.

Il arrive aussi qu'une fois la répartition des ressources faite, les conflits se perpétuent. Par exemple, dans la course pour une promotion, une personne perdante garde rancune contre ses rivaux et rejette toute autorité.

- L'interdépendance:

Deux enfants partagent une même chambre et sont responsables de l'ordre qui y règne. Si l'un d'entre eux ne s'occupe de rien l'autre en souffre, ce qui peut être source de conflit.

L'interdépendance existe de la même façon entre les différentes équipes d'un établissement de détention.

Par exemple: - Une équipe peut se trouver débordée de travail si celle qu'elle remplace n'a pas fait les tâches qui lui incombaient.

- Une équipe peut intervenir à tâtons si elle ne possède pas suffisamment d'informations sur le fonctionnement de l'unité avant son arrivée.

L'interdépendance existe aussi entre une équipe et son chef.

Par exemple: - Une équipe possède une certaine marge de manoeuvre mais elle doit se référer à son chef en ce qui concerne certaines interventions si elle ne veut pas être blâmée. Le chef est aussi dépendant de son équipe pour le bon fonctionnement de l'unité dont il est responsable.

2. LA COMPÉTITION OU LA COOPÉRATION

L'ensemble du personnel d'un établissement donné fait partie d'un même système malgré les appartenances des personnes à des équipes de bases différentes et les rôles de chacun des membres.

Les interactions entre les équipes d'un établissement de détention - personnel gestionnaire, personnel surveillant, personnel professionnel et autres catégories de personnel - déterminent les résultats liés au fonctionnement général et la satisfaction que chaque personne en retire.

Il est possible de travailler ensemble de différentes façons. Aussi, les interactions peuvent s'accomplir sous le signe de la compétition ou de la coopération.

- La compétition:

  La compétition implique que chaque personne ou chaque sous-système travaille à la poursuite de buts personnels.

  La cohérence dans une organisation est alors le résultat du hasard, c'est-à-dire qu'elle existe en autant que les buts personnels de chaque sous-système aillent de pair avec ceux des autres.

  La compétition ne permet qu'un seul gagnant. Dans un conflit, la méthode utilisée sera celle de «gagnant-perdant» où chaque sous-groupe adopte une approche de type autoritaire pour gagner au détriment de l'autre.

  La compétition peut être positive si elle stimule et motive chaque partie à se surpasser. Elle devient cependant négative si l'énergie disponible des parties est concentrée sur la façon d'empêcher le concurrent d'atteindre ses buts ou si les règles du jeu ne sont pas respectées.

- La coopération:

  La coopération implique que les personnes ou les sous-systèmes travaillent ensemble à la poursuite d'une cible commune.

  La coopération est le résultat d'une communication adéquate entre les personnes ou les sous-systèmes, moyen par lequel les informations circulent entre les participants et les participantes, ce qui favorise la cohérence de leurs interventions.

  La coopération sous-entend un esprit de collaboration chez les personnes. Les conflits sont résolus selon la méthode «sans perdant» ou «gagnant-gagnant» où chaque sous-groupe adopte une approche démocratique afin que tous se trouvent gagnants. Le consensus qui survient à la quatrième étape de développement d'une équipe est un bon exemple de coopération.

ACTIVITÉ DE «FEEDBACK»
(Activité complémentaire)

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 16: Profil personnel.

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à s'interroger sur leur contribution personnelle en classe et à recevoir des informations sur leur participation.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Fiches de perceptions (p. III -51).

DESCRIPTION:

- Chaque personne reçoit une fiche de perception (voir feuille suivant la description de l'activité) qu'elle doit remplir pour elle-même en se situant pour chaque élément de 0 à 6.

  Le formateur ou la formatrice peut apporter des explications supplémentaires aux éléments abordés et précise que le chiffre 6 réfère à une perception positive et que le chiffre 0 réfère à une perception négative.
  Chaque participant et participante identifie ses forces et ses faiblesses personnelles tout en traçant une ligne verticale selon les cotes qu'il ou elle s'est attribué. Ce profil est mis de côté.

- Chaque participant et participante reçoit un nombre de fiches de perceptions égal au nombre de personnes de son sous-groupe moins 1. Il ou elle les identifie à son nom et les remet au formateur ou à la formatrice qui les distribue dans la classe au hasard.

  Chaque participant et participante note ses perceptions sur la participation des personnes dont il possède les fiches, ce à l'aide d'un crayon à mine afin de préserver l'anonymat. Il ou elle remet par la suite les fiches remplies au formateur ou à la formatrice qui les classe selon leur identification et les remet aux personnes concernées.

- Chaque participant et participante compile par la suite les résultats reçus en additionnant les chiffres obtenus pour chaque élément et divise la somme par le nombre de fiches pour obtenir une moyenne.

  Il ou elle reprend sa fiche personnelle et effectue un nouveau

tracé de couleur différente à partir des moyennes compilées, ce qui lui permet de comparer ses perceptions personnelles à celles d'autres membres du groupe.

Le formateur ou la formatrice recueille par la suite les commentaires des participants et participantes sur l'exercice tout en précisant qu'il s'agit de perceptions, lesquelles peuvent ou non les informer sur leur participation à l'intérieur d'autres groupes.

DURÉE APPROXIMATIVE: Deux heures.

Note :Exercice tiré et adapté de STE-MARIE, P. et G.J. PATRY

NOM DU MEMBRE: _____

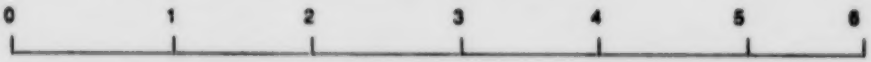
FICHE DE PERCEPTIONS

- PERCEPTION DES COMPORTEMENTS D'UNE PERSONNE DANS LA CLASSE -

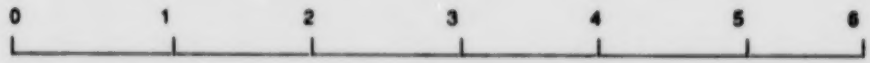
CONSIGNE: Entourer d'un cercle le chiffre correspondant à votre perception sur chacun des éléments.

0 : connotation négative
6 : connotation positive
3 : connotation moyenne

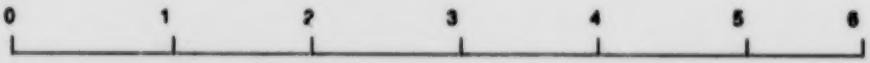
1. La personne apporte sa contribution personnelle en classe.



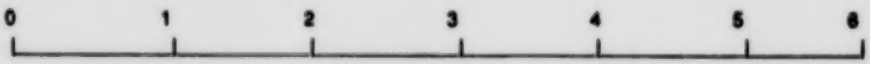
2. La personne communique de façon claire.



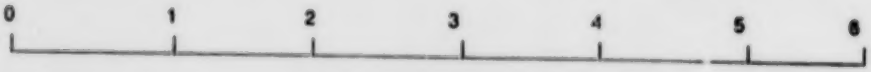
3. La personne est bien intégrée au groupe.



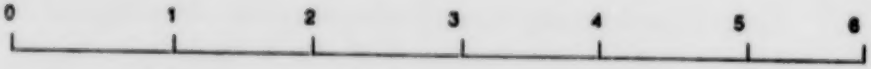
4. La personne se montre intéressée et écoute les points de vue exprimés par les autres.



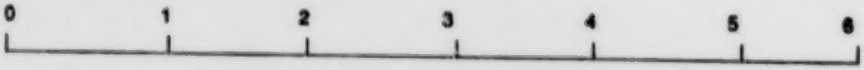
5. La personne adopte un rôle facilitant les interactions dans la classe.



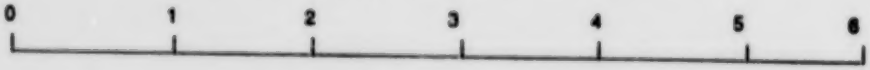
6. La personne ne juge pas et ne blâme pas les autres.



7. La personne se montre ouverte à des idées différentes des siennes.



8. La personne accepte des responsabilités en classe ou fait preuve d'initiatives.



TRAVAIL PRATIQUE N° 3
(SEUL OU EN ÉQUIPE)

Faire un compte rendu du fonctionnement de votre sous-groupe en classe en abordant:

- les communications
- les rôles de chacun
- les prises de décisions
- les règles
- les obstacles

Faire un compte rendu du fonctionnement de la classe en abordant:

- les règles
- les communications
- les obstacles à la communication
- les rôles
- les prises de décisions

Note: Le formateur ou la formatrice pourra accorder un certain temps au début du cours suivant afin que les participants et les participantes puissent échanger leurs perceptions dans leur sous-groupe respectif ou en plénière.

BIBLIOGRAPHIE

ARCHAMBAUT, Lorraine, Nicole BOUTIN, Micheline CLOUTIER et Marie Andrée THOMAS, *Délinquance et intervention en milieu carcéral*, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1986, pagination diverse.

BENABOU, Charles, *Les conflits entre les groupes de l'organisation: diagnostic et intervention*, référence inconnue.

BOUTIN, Nicole, Janot-Jean BROCHU, Marie-Andrée CYRENNE et Noëlla ROBERT, *Intervention en contexte d'autorité*, Guide de formation à l'intention des intervenants, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1986, pagination diverse.

DARVEAU-FOURNIER, Lise, *Les décisions de groupe*, Québec, Université Laval, ISP, *Service social des groupes*, les cahiers du groupe, no. 4, Le groupe de tâches, Ecole de Service social, Université Laval.

LIMBOS, Edouard, *Mises en situations et exercices* pour les animateurs de groupe, Bruxelles, Fleurus, 1975.

MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe*, Paris, Entreprise Moderne d'édition, 1975.

PARECK, Udai, «Susciter la collaboration au sein des organisations», *The 1981 Annual Handbook for Group Facilitators*, référence inconnue.

ST-ARNAUD, Yves, *Les petits groupes, Participation et Communication*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, Editions du CIM, 1978, 176 p.

STE-MARIE, P. et G.J. PATRY, *Pour une pratique dynamique des relations humaines*, Recueil d'activité, nº 2, Service d'éducation aux adultes, Secteur recherche et développement, Commission scolaire Chambly, septembre 1977

1- ST-ARNAUD, Yves, *Les petits groupes, Participation et Communication*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, Editions du CIM, 1978, 176 p.

VOLET: ANIMATION DE GROUPE

THÈME IV: L'INTERVENTION DANS LES GROUPES

THÈME V: L'ANIMATION ET LA PARTICIPATION À DES RÉUNIONS

VOLET: ANIMATION DE GROUPE

THÈME IV: L'INTERVENTION DANS LES GROUPES

PRÉSENTATION DU CONTENU

Le personnel surveillant des centres de détention pratique l'animation de groupe dans son travail plus qu'il ne se l'imagine. En fait, il intervient à tout moment à l'intérieur de groupes de personnes incarcérées tantôt dans un contexte formel, tantôt dans un contexte informel.

L'organisation des groupes de personnes incarcérées, les tensions inhérentes au milieu carcéral de même que le rôle d'autorité du surveillant ou de la surveillante influencent leur façon d'animer ou d'intervenir dans les groupes.

Comment faciliter la tâche du personnel et maximiser les résultats de leurs interventions? C'est dans cet esprit que nous aborderons l'intervention dans les groupes à partir des sous-thèmes suivants:

- La place de l'animation.
- Le groupe comme système.
- L'exercice de l'autorité.
- Les habiletés d'intervention auprès des groupes.
- La prévention et la résolution des conflits.

OBJECTIFS

A la fin de ce thème, le participant ou la participante aura développé des habiletés à:

- identifier les notions reliées au fonctionnement d'un groupe;
- intervenir adéquatement dans des groupes;
- prévenir et résoudre les conflits à l'intérieur des groupes.

SOUS-THÈME I: LA PLACE DE L'ANIMATION

OBJECTIF TERMINAL:

Définir et situer l'animation de groupe dans le travail du personnel surveillant.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 17: «La place de l'animation dans mon travail».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à situer l'animation de groupe dans leur travail journalier.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours: «La place de l'animation» (p. IV-11).

DESCRIPTION:

- En sous-groupes, les participants et les participantes s'interrogent sur les moments et les situations où ils interviennent à l'intérieur de groupes de personnes incarcérées et sur les difficultés qu'ils rencontrent.

- Le formateur ou la formatrice recueille par la suite les informations et présente la place de l'animation.

DURÉE APPROXIMATIVE: 30 minutes.

NOTES DE COURS

LA PLACE DE L'ANIMATION

LA PLACE DE L'ANIMATION

L'animation de groupe est un domaine vaste qui nous est plus ou moins familier. Les notions qu'elle comporte peuvent être confuses, les significations imprécises.

Or il est probable que le personnel surveillant possède une certaine expertise dans ce champ de par sa pratique auprès des groupes de personnes incarcérées.

Voyons ce qu'est l'animation!

DÉFINITION

L'animation se définit comme étant les

> «méthodes de conduite d'un groupe qui favorisent l'intégration et la participation de ses membres à la vie collective.» (Petit Robert)

Conduire un groupe signifie lui donner une direction, le guider, l'influencer et aussi l'accompagner. En ce sens, vous pratiquez déjà l'animation de groupe! Si ce n'est dans un contexte formel, par exemple dans le cadre d'une réunion, vous le faites sans doute dans un contexte informel où il vous arrive régulièrement dans votre unité d'être interpellé par quelques personnes incarcérées ou même par une seule mais en présence de plusieurs autres, c'est-à-dire où votre intervention est faite en présence d'un groupe.

L'ANIMATION: UN OUTIL D'INTERVENTION

L'animation de groupe est un outil d'intervention pour le personnel surveillant. Elle ne peut remplacer l'intervention individuelle dans un établissement de détention mais sa place y est tout aussi importante et nécessaire.

Le personnel surveillant intervient auprès d'un individu pour diverses raisons, par exemple:

- la personne incarcérée est plus réceptive lorsqu'elle se trouve à l'extérieur de son groupe;
- la personne incarcérée est la seule concernée par l'objet de son intervention;
- la personne incarcérée se sent plus en confiance pour parler de sa situation.

Il lui arrive d'être appelé à intervenir auprès de groupes dans la réalisation de ses tâches journalières, par exemple:

- il se doit d'intervenir à l'intérieur d'un conflit impliquant quelques personnes incarcérées;
- il est interpelé par un groupe de personnes incarcérées lors d'une vérification sécuritaire dans l'unité;
- il ne peut ignorer les problèmes qu'une personne incarcérée en particulier connaît avec le reste du groupe.

Le personnel surveillant peut aussi choisir l'animation de groupe comme un outil pouvant faciliter ses tâches, par exemple:

- l'animation de groupe lui permet de communiquer aux personnes incarcérées les mêmes consignes et les mêmes informations;
- l'animation de groupe l'informe sur le climat existant dans l'unité où il travaille tout en l'influençant;
- l'animation de groupe lui permet de prévenir et de résoudre certains conflits;
- l'animation de groupe lui permet de développer chez les personnes incarcérées un apprentissage à la vie de groupe, notamment par des activités de groupe.

L'animation de groupe constitue ainsi un outil pouvant faciliter les tâches d'encadrement et d'accompagnement que le personnel surveillant doit effectuer.

SOUS-THÈME 2 : LE GROUPE COMME SYSTÈME

OBJECTIF TERMINAL:

Identifier les notions reliées au fonctionnement d'un groupe.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 18: «Le groupe-système».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à transférer les notions qu'ils ont apprises sur le fonctionnement d'une équipe au fonctionnement d'un groupe.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours: «Le groupe comme système» (p. IV-19).

DESCRIPTION: Le formateur ou la formatrice présente la théorie sur «Le groupe comme système» tout en interrogeant les participants et les participantes sur le dernier travail pratique.

Ont-ils remarqué des différences entre le fonctionnement de leur sous-groupe (équipe) et celui de la classe (groupe)? Des similitudes? Lesquelles?

DURÉE APPROXIMATIVE: 30 minutes.

NOTES DE COURS

LE GROUPE COMME SYSTÈME

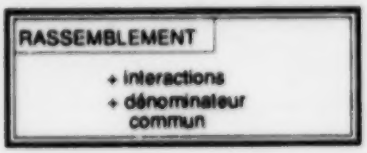
LE GROUPE COMME SYSTÈME

Le groupe tout comme l'équipe est un système en ce sens qu'il possède sa propre organisation et sa propre énergie.

DÉFINITION

Nous savons qu'un groupe est: «un rassemblement de personnes qui se trouvent en interaction et ont quelque chose en commun».

GROUPE =



Qu'en est-il des personnes incarcérées?

Les personnes incarcérées dans une même unité constituent un groupe lorsqu'elles ont la possibilité d'interagir entre elles. Leur «dénominateur commun» est d'abord leur statut de personnes détenues.

Des personnes incarcérées peuvent aussi former des équipes si elles se définissent une cible commune impliquant la réalisation d'une tâche et la convergence des efforts vers cette tâche. Il en serait ainsi de quelques personnes incarcérées qui complotent de s'évader, du comité des détenus qui défend le droit des personnes incarcérées ou tout simplement d'une équipe de ménage.

ÉLÉMENTS DU «GROUPE-SYSTÈME»

Le personnel surveillant est familier avec le fonctionnement du groupe de personnes incarcérées dont il est responsable:

- Il connaît les bandes et les cliques, il sait qui parle à qui;
- Il peut identifier les leaders positifs et négatifs du groupe qu'il surveille;
- Il connaît la loi du milieu c'est-à-dire les règles qui définissent en partie le comportement des personnes incarcérées.

Nous voyons ainsi que le groupe, de la même façon que l'équipe, est un système dont le fonctionnement dépend des communications, des règles et des rôles de chacun.

Prenons l'exemple d'une personne incarcérée qui est sur le point d'être rejetée par le groupe. Comment expliquer cette situation?

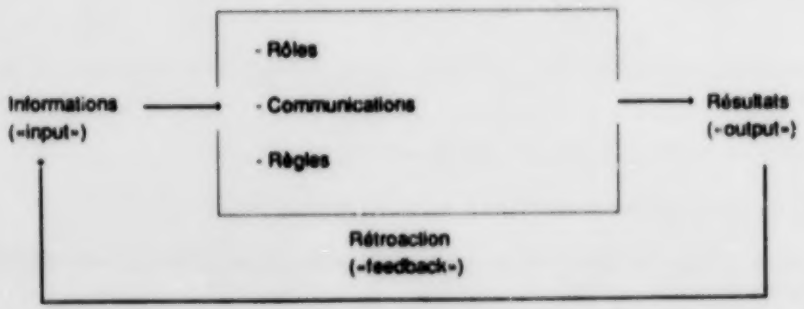
- Il se peut qu'elle ait joué un rôle de délateur.
- Il se peut aussi qu'elle ait enfreint l'une des règles du groupe de par la nature de son délit, par exemple une agression sexuelle.
- Enfin, il se peut que sa crainte des autres personnes incarcérées l'amène à adopter une position de retrait dans laquelle elle hésite à communiquer. Cette position suscite la méfiance des autres personnes du groupe qui tenteront de savoir à tout prix qui elle est. Les moyens qu'elles utiliseront dans ce but pourront renforcer l'attitude de la personne incarcérée en question qui craindra de plus en plus le groupe et se confinera ainsi dans son retrait.

Chaque personne incarcérée est un élément du système. Sa contribution affecte celle des autres personnes de son groupe tout comme sa contribution est aussi affectée par celle des autres personnes incarcérées.

INTERVENTION DANS UN «GROUPE-SYSTÈME»

Le personnel surveillant qui intervient dans un groupe apporte en quelque sorte de nouvelles informations au système, lesquelles affectent tout le fonctionnement du groupe. Son intervention doit tenir compte de ce qu'il connaît du système. En étant attentif aux résultats obtenus, le personnel surveillant réajuste ses interventions suivantes en conséquence.

GROUPE DE PERSONNES INCARCÉRÉES



Input: personnel surveillant qui apporte des nouvelles informations.

Output: résultat qu'il obtient dans le groupe.

Feedback: ce qui lui permet de se réajuster.

Rappelons qu'un groupe, quelles que soient les interventions du personnel surveillant, se réajustera toujours afin de retrouver un équilibre, c'est-à-dire un ordre de fonctionnement, tout comme il en est du système.

SOUS-THÈME 3: L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ

OBJECTIF TERMINAL:

Développer des habiletés à exercer son autorité à l'intérieur d'un groupe.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 19: «Les types de pouvoirs».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à distinguer autorité et leadership.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours: «L'exercice de l'autorité» (p. IV-31).

DESCRIPTION: Le formateur ou la formatrice présente les notions d'autorité et de leadership.

DURÉE APPROXIMATIVE: 30 minutes.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 20: «Mon rôle d'autorité à l'intérieur d'un groupe».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à réfléchir sur leur façon d'exercer leur pouvoir dans un groupe.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ:

- Notes de cours: «L'exercice de l'autorité» (p. IV-31).
- Questionnaire: «Mon rôle d'autorité à l'intérieur d'un groupe» (p. IV-29).

DESCRIPTION:

- Les participants et les participantes complètent le questionnaire «Mon rôle d'autorité à l'intérieur d'un groupe», individuellement. Ils échangent par la suite en sous-groupes sur les expériences qu'ils ont vécues.
- Le formateur ou la formatrice recueille les commentaires des participants et des participantes tout en clarifiant la notion de leadership et en faisant ressortir l'importance du leadership dans l'exercice de l'autorité.

DURÉE APPROXIMATIVE: 30 minutes.

QUESTIONNAIRE

«MON RÔLE D'AUTORITÉ À L'INTÉRIEUR D'UN GROUPE»

Rappelez-vous une situation où vous avez dû exercer votre autorité à l'intérieur d'un groupe.

Votre intervention concernait-elle le groupe, quelques individus ou un individu dans un groupe?

Comment vous sentiez-vous lorsque vous êtes intervenu?

Quelles ont été les réactions dans le groupe lors de votre intervention?

Comment interviendriez-vous aujourd'hui?

A votre avis, possédez-vous du leadership auprès des personnes incarcérées? A quoi le voyez-vous? (indices)

NOTES DE COURS

L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ

L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ

L'autorité est une notion qui évoque plusieurs significations: la force, le pouvoir, la puissance, la domination, le commandement, l'influence, la gestion, le leadership...

En fait, l'autorité est une notion qui a beaucoup évolué au cours des dernières décennies. Il fut un temps où elle ne signifiait que l'exercice direct du pouvoir par le biais d'ordres ou de contraintes. Aujourd'hui, l'autorité n'est plus seulement liée à la position hiérarchique de la personne qui en est détentrice mais réfère aussi à sa capacité d'exercer de l'influence.

AUTORITÉ ET LEADERSHIP

Le personnel surveillant qui anime un groupe doit toujours tenir compte du contexte dans lequel il évolue et de sa position d'autorité dans sa façon d'intervenir. Que ce soit dans la réalisation de tâches liées à l'encadrement ou à l'accompagnement des groupes de personnes incarcérées, il peut intervenir de deux façons:

- par son autorité
- par son leadership.

Ces notions sont fort différentes bien qu'il soit difficile de les dissocier complètement. Collerette et Delisle (1984) nous aident à le faire à partir des distinctions suivantes:

AUTORITÉ	LEADERSHIP
- Pouvoir formel : punition et récompense	- Pouvoir informel : influence
- Liée à la position hiérarchique	- Lié à la personnalité et aux compétences
- Rôle constant	- Rôle situationnel
- Contrôlée par l'établissement	- Accordé et contrôlé par le groupe
- Position clairement définie	- Position diffuse et changeante

Le personnel surveillant possède des pouvoirs formels qui lui sont attribués par l'établissement dans lequel il travaille. Lorsqu'il anime un groupe cependant, il gagne à développer du leadership, ce qui lui facilite l'exercice de son autorité.

La façon dont le personnel surveillant exerce ses pouvoirs, formels ou informels, détermine pour une part les résultats qu'il obtient. L'utilisation exclusive de pouvoirs formels comme l'utilisation exclusive de pouvoirs informels peuvent toutes deux nuire à la cible commune poursuivie par l'équipe.

Le fait de travailler en équipe peut informer la personne intervenante sur la façon qu'elle a d'exercer ses pouvoirs auprès des groupes de personnes incarcérées.

SOUS-THÈME 4: LES HABILETÉS D'INTERVENTION AUPRÈS DES GROUPES

OBJECTIF TERMINAL:

Développer des habiletés à intervenir adéquatement dans des groupes.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 21 : «Observation de techniques d'animation.

OBJECTIF : Amener les participants et les participantes à se familiariser avec les techniques d'animation.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ :

- Notes de cours : «Les habiletés d'intervention auprès des groupes» (p. IV-41).
- Grille d'observation (p. IV-38).

DESCRIPTION : Le formateur ou la formatrice remet à chaque participant et participante une grille d'observation à remplir au cours de la journée. Le formateur ou la formatrice présente alors les techniques d'animation et la classe note quelle utilisation il ou elle fait de ces mêmes techniques.

En fin de journée (après l'activité n° 2), le formateur ou la formatrice recueille les informations compilées et complète l'exposé sur les techniques d'animation.

DURÉE APPROXIMATIVE : Observation continue.
Intégration : 30 minutes.

GRILLE D'OBSERVATION

Notez l'utilisation que le formateur ou la formatrice fait de ces techniques.

Écouter

_____

Refléter

_____

Reformuler

_____

Utiliser la «composante adulte» («enfant» - «parent»)

_____

Donner la parole

_____

Susciter la participation

_____

Refréner

_____

Faire des liens

_____

Faire des synthèses

_____

Objectiver

_____

Donner des informations

_____

Autres commentaires sur l'animation du formateur ou de la formatrice:

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 22: «Intervenir dans un groupe».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à expérimenter des techniques d'animation de groupe.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours: «Les habiletés d'intervention auprès des groupes» (p. IV-41).

DESCRIPTION: En sous-groupes, les participants et les participantes interviennent en utilisant les techniques d'animation abordées précédemment dans les situations suivantes:

- Des personnes incarcérées refusent d'entrer en cellule.
- Un leader négatif insulte un surveillant ou une surveillante en présence d'autres personnes incarcérées.
- Deux personnes incarcérées s'engueulent sur le choix d'un canal de télévision.
- Une clique refuse de participer à toute activité, ce qui lèse le reste du groupe.

(ou toute autre situation proposée par le groupe)
Le matériel vidéo peut être utilisé pour filmer les mises en situation.

DURÉE APPROXIMATIVE: Une heure trente.

NOTES DE COURS

LES HABILETÉS D'INTERVENTION AUPRÈS DES GROUPES

LES HABILETÉS D'INTERVENTION AUPRÈS DES GROUPES

Le personnel surveillant est appelé à intervenir dans des groupes de personnes incarcérées plusieurs fois par jour. Il planifie quelquefois son intervention mais souvent il est pris dans le feu de l'action et doit intervenir spontanément.

Les interventions du personnel surveillant doivent toujours être reliées à la cible commune poursuivie par son équipe de travail. Cette cible comporte deux volets:

- l'encadrement des personnes incarcérées

  Le personnel surveillant vise le bon fonctionnement du groupe dont il a la responsabilité, le respect des règlements par les personnes incarcérées ainsi que la prévention et la résolution de conflits.

- l'accompagnement des personnes incarcérées:

  Le personnel surveillant vise à ce que les personnes incarcérées apprennent à vivre en groupe et développent le respect des autres tout en participant aux activités du groupe.

  Le personnel surveillant, pour faciliter ses interventions à l'intérieur d'un groupe, peut recourir à différentes techniques.

1. LES TECHNIQUES D'INTERVENTION ET D'ANIMATION

Les techniques s'appliquant à l'intervention individuelle auprès de la personne incarcérée peuvent aussi être utilisées à l'intérieur d'un groupe. Il nous suffit de penser à des techniques d'intervention comme l'observation, l'écoute, le reflet, la reformulation, les interventions correctes, le «Message Je» et le renforcement positif... Cependant, le personnel surveillant doit accroître son attention sur ce qui se dit et se passe lorsqu'il intervient auprès de plusieurs personnes à la fois.

Voyons quelques situations où ces techniques d'intervention peuvent être utiles à l'intérieur d'un groupe. Le personnel surveillant peut s'en servir pour:

- recueillir des informations
- faire diminuer les tensions
- susciter la participation
- améliorer le climat

- faire circuler l'information
- améliorer les communications
- favoriser la compréhension
- régler des conflits.

Le personnel surveillant peut aussi avoir recours à des techniques d'animation lorsqu'il intervient auprès de plusieurs personnes à la fois. En voici quelques-unes!

Donner la parole:	Permettre à chaque personne d'exprimer son point de vue tout en sollicitant les membres silencieux.
Refréner:	Amener les individus qui parlent trop à prendre moins de place.
Faire des liens:	Inviter la personne qui exprime un point de vue à faire le lien avec ce qui a été dit précédemment.
Faire des synthèses:	Résumer les différents points de vue exprimés. Faire le point.
Objectiver:	Retenir les propos plutôt que les sentiments.
Donner des informations:	Fournir des renseignements, des indications.

Le personnel surveillant, tout en utilisant les techniques d'intervention et d'animation auprès des personnes incarcérées, tient aussi compte des informations qu'il possède sur le groupe, c'est-à-dire de la culture carcérale, des rôles, des communications...

2. DES MOMENTS DIFFICILES DANS L'ANIMATION

Il arrive que le personnel surveillant qui anime un groupe ait à composer avec des difficultés particulières liées à un individu, quelques individus ou au groupe en entier.

Il nous suffit de penser au leader négatif dans un groupe, à des individus résistants ou encore au groupe apathique.

Là encore, les recettes miracles n'existent pas! L'expérience et les ressources du personnel surveillant sont ses meilleurs atouts pour intervenir. Il est le mieux placé pour évaluer la situation à laquelle il est confronté.

Le personnel surveillant ne doit cependant pas perdre de vue certains paramètres dans son intervention.

1) <u>Se rappeler la cible commune de l'équipe</u>

Le personnel surveillant ne doit jamais perdre de vue les objectifs qu'il poursuit dans son intervention auprès des groupes.

2) <u>Utiliser des techniques d'intervention et d'animation</u>

Le personnel surveillant possède des habiletés et des connaissances pouvant faciliter son intervention. Les techniques d'intervention et d'animation lui sont d'autant plus utiles lorsqu'il fait face à des difficultés particulières.

3) <u>Stimuler la motivation du groupe</u>

Le personnel surveillant doit stimuler et entretenir la motivation du groupe puisque les individus s'impliquent de façon positive en autant qu'ils y retrouvent leurs intérêts. Par exemple, le personnel surveillant peut:

- rappeler aux individus les objectifs de la rencontre,
- exposer les gains liés à une participation positive,
- interroger les individus sur leur degré de satisfaction par rapport au fonctionnement du groupe,
- interroger les individus sur le malaise qu'ils ressentent,
- donner du renforcement positif...

4) <u>Susciter et privilégier la participation du groupe</u>

L'animation de groupe nécessite la participation des individus qui le composent. Aussi, le personnel surveillant doit toujours se soucier de l'impact d'une intervention faite auprès d'un ou de quelques individus sur le reste du groupe.

Par exemple:

- Se mettre à dos un leader peut avoir un effet négatif sur le groupe en entier.

  Il vaut mieux: solliciter sa participation, lui confier des responsabilités, l'amener à coopérer...

- Laisser un individu résistant faire à sa guise peut entraîner la démotivation et le désengagement du reste du groupe.

  Il vaut mieux : susciter sa participation, le confronter à l'intérieur du groupe, le confronter à l'extérieur du groupe...

L'animation de groupe fait appel à des habiletés et des techniques mais surtout à une pratique dans le milieu, laquelle s'acquiert à travers l'expérimentation.

SOUS-THÈME 5: LA PRÉVENTION ET LA RÉSOLUTION DE CONFLITS

OBJECTIF TERMINAL:

Développer des habiletés à prévenir et à résoudre les conflits à l'intérieur des groupes.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 23: «Les conflits dans un groupe»

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à se familiariser avec les notions d'observation et de méthode de résolution de conflits.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours: «La prévention et la résolution de conflits» (p. IV-51).

DESCRIPTION: Les participants et les participantes prennent connaissance des notions reliées à l'observation et la méthode de résolution de conflits en lisant les notes de cours.

Le formateur ou la formatrice répond aux questions soulevées par les participants et les participantes suite à leur lecture.

DURÉE APPROXIMATIVE: 30 minutes.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 24: «Intervenir dans une situation conflictuelle».

OBJECTIF: Amener les participants et les participantes à intervenir à l'intérieur d'un conflit.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Notes de cours: «La prévention et la résolution de conflits» (p. IV-51).

DESCRIPTION: Chaque sous-groupe note sur papier une situation conflictuelle à laquelle une personne du groupe a fait face avec des personnes incarcérées.

Les situations sont redistribuées à la classe par un tirage au sort. Chaque sous-groupe se prépare à intervenir dans le conflit qu'il a pris et présente un jeu de rôle devant la classe. Les autres sous-groupes observent et commentent les interventions faites.

Les jeux de rôles peuvent être filmés et visionnés par la suite.

Le formateur ou la formatrice fait des liens entre la pratique et la théorie sur les conflits.

DURÉE APPROXIMATIVE: Une heure trente.

NOTES DE COURS

LA PRÉVENTION ET LA RÉSOLUTION DES CONFLITS

LA PRÉVENTION ET LA RÉSOLUTION DES CONFLITS

Le personnel surveillant est affecté par la vie du groupe de personnes incarcérées dont il a la responsabilité.

Par exemple:

- L'arrivée d'un groupe difficile suscite la méfiance et l'appréhension du personnel surveillant.

- Des conflits grondent dans l'unité et le personnel surveillant se trouve aux aguets.

Après une dure journée, il n'est pas rare que la surveillante ou le surveillant se retrouve vidé, tendu, agressif... Un bon moyen de faire diminuer son stress au travail est de développer des habiletés à prévenir et à résoudre des conflits.

Il est normal pour le personnel surveillant de ressentir les tensions de l'unité dans laquelle il travaille. C'est d'ailleurs ce qui lui permet d'intervenir, puisque son «senti» est son meilleur baromètre.

Le personnel surveillant, comme élément d'un système a le pouvoir d'influencer la «pression atmosphérique» ou le climat de son unité de travail. Pour ce faire il possède deux outils importants: l'observation et l'intervention. Ces outils vont lui permettre de prévenir certains conflits et d'en résoudre d'autres.

1. LA PRÉVENTION DES CONFLITS PAR L'OBSERVATION ET L'INTERVENTION:

OBSERVE! OBSERVONS! OBSERVEZ!

La vie d'un groupe est si intense qu'elle doit être observée minutieusement pour livrer toutes ses richesses!

Comment observer?

Le surveillant ou la surveillante, dans ses contacts avec un groupe de personnes incarcérées, enregistre sans cesse des informations sur le fonctionnement de son unité de travail.

L'observation nécessite plus qu'une présence à ce qui se passe. L'observation implique une attention soutenue. Elle implique aussi de prendre le temps de s'arrêter afin d'analyser les différents comportements et les nombreuses interactions qui se passent dans le groupe.

L'observation peut être difficile pour le personnel surveillant qui se trouve en contact avec un même groupe tous les jours. L'habitude fait en sorte que certains détails finissent par échapper à son attention. Observez-vous encore le trajet que vous empruntez de votre domicile à votre travail?

Quoi observer?

Le fonctionnement d'un groupe, de même que la contribution des individus à l'intérieur de celui-ci, sont des sources d'information pratiquement inépuisables.

Les attitudes, les comportements, les échanges, les interactions ..., tout ce qui se passe à l'intérieur d'un groupe peut être l'objet d'observation!

Pourquoi observer?

L'observation et l'analyse des faits recueillis permettent au personnel surveillant de connaître le fonctionnement normal (l'état d'équilibre) de son groupe. Elles lui permettent aussi d'identifier les changements si minimes soient-ils qui peuvent constituer les signes précurseurs d'un conflit.

Intervenir!

A partir des éléments recueillis par l'observation, le personnel surveillant peut intervenir pour faire diminuer les tensions dans un groupe et ainsi prévenir les conflits.

Les interventions faites par le personnel surveillant pour prévenir les conflits vont généralement dans le sens de:

- rappeler ou clarifier des règles
- faciliter les communications
- faire exprimer les insatisfactions
- faire le point sur la vie du groupe
- donner de l'information...

Prévenir un conflit en le désamorçant n'est pas la responsabilité d'un seul individu mais celle de tous et de chacun. L'équipe au complet est donc concernée par la prévention.

2. LA RÉSOLUTION DES CONFLITS

Les conflits dans un groupe ne peuvent pas toujours être évités. Le personnel surveillant est fréquemment appelé à intervenir dans des situations de tension.

Que peut-il faire face à un conflit à l'intérieur du groupe dont il a la responsabilité? Il doit d'abord calmer le conflit pour pouvoir ensuite intervenir de façon adéquate.

Cerner le conflit

Voici quelques questions susceptibles d'aider le personnel surveillant à cerner un conflit:

- S'agit-il d'un conflit de valeurs ou de besoins?
- S'agit-il d'un conflit lié au rôle adopté par un ou quelques individus dans le groupe?
- S'agit-il d'un conflit lié au manquement à des règles du groupe?
- S'agit-il d'un conflit lié à un problème de communication dans le groupe?
- Quelles sont les personnes impliquées dans ce conflit?

Identifier le type de conflit et ses sources possibles permettent au personnel surveillant de décider de la pertinence d'intervenir et de choisir le type d'intervention approprié.

Déterminer la pertinence de l'intervention:

Les tensions dans un groupe font partie du quotidien. Certaines n'empêchent pas le groupe de fonctionner, d'autres ne peuvent être ignorées. Le personnel surveillant peut être interpellé ou choisir lui-même d'intervenir selon les risques évalués en fonction du maintien du bon fonctionnement du groupe, de la sécurité de certains individus ou de ces deux facteurs.

Choisir une méthode d'intervention:

Le personnel surveillant qui intervient dans un conflit doit le faire dans le sens de la cible commune de son équipe c'est-à-dire l'encadrement et l'accompagnement des personnes incarcérées.

Pour cela il peut utiliser:

-La méthode de résolution de conflit:

La négociation permet généralement de régler les conflits. Aider des personnes incarcérées à négocier entre elles peut se faire en utilisant la méthode de résolution de conflit. Apprendre aux personnes incarcérées à utiliser cette méthode peut transformer un conflit en outil de développement. En effet, les personnes incarcérées apprennent ainsi à transiger avec des insatisfactions, à trouver des solutions à leurs problèmes de groupe et elles développent ainsi une nouvelle habileté sociale.

-D'autres méthodes:

Dans le contexte carcéral, des moyens autres que celui que nous venons de voir (la méthode de résolution de conflit) peuvent être utilisés pour faire face à un conflit. Prendre des mesures sécuritaires, c'est-à-dire isoler, séparer, transférer des personnes incarcérées afin d'assurer leur sécurité et celle du groupe, peut

Comment dans certaines circonstances

La façon dont cette interaction sera développée avec l'enfant ou des enfants concernés permettra de confier à lieu l'occasion d'un nouvel apprentissage

Enfin, rappelons nous qu'un conflit peut constituer l'occasion d'un apprentissage pour tous les individus qui y sont impliqués

ACTIVITÉ DE RÉFLEXION
(Activité complémentaire)

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 25 : «Réflexion sur une activité de transfert»

OBJECTIF : Amener les participants et participantes à réfléchir sur la nature de leur activité de transfert dans le milieu de travail.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ : Questionnaire «Réflexion sur une activité de transfert» (p. IV-58).

DESCRIPTION :

- Le formateur ou la formatrice amène les participants et participantes à former des équipes avec lesquelles ils réaliseront leur activité de transfert dans le milieu.
- Les équipes complètent le questionnaire «Une activité de transfert».
- Le formateur ou la formatrice explique que les équipes auront l'occasion de compléter la préparation de leur activité lors de la journée suivante.

DURÉE APPROXIMATIVE : Une heure.

QUESTIONNAIRE

UNE ACTIVITÉ DE TRANSFERT

- Quel type d'activité aimerions-nous réaliser dans notre milieu de travail?

  - Activité reliée à une équipe de travail ou un groupe de personnes incarcérées?

- Quels éléments aimerions-nous aborder lors d'une activité de transfert?

  - Problèmes de fonctionnement dans une équipe.
  - Réflexion sur le fonctionnement d'une équipe.
  - Organisation d'une activité avec un groupe de personnes incarcérées.
  - Partage d'informations avec un groupe de personnes incarcérées.

- Quels moyens pourrions-nous utiliser pour le faire?

- Comment nous serait-il possible d'amener les autres personnes de notre équipe (collègues et chef de section) à collaborer dans la réalisation de notre projet?

MÉDIAGRAPHIE

ARCHAMBAULT, Lorraine, Nicole BOUTIN, Micheline CLOUTIER et Marie Andrée THOMAS, *Délinquance et intervention en milieu carcéral*, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1986, pagination diverse.

BEAUCHAMP, Diane et Marie-Andrée CYRENNE, *Interrelations dans le monde professionnel*, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1985, pagination diverse.

COLLERETTE, P. ET G. DELISLE, *L'exercice du pouvoir dans les groupes et les organisations*, vidéo, Hull, Université du Québec, 1984.

DE ROSNAY, Joël, *Le macroscope*, Paris, Les éditions du Seuil, 1975, 305 p.

MYERS et MYERS, *Les bases de la communication interpersonnelle*, Canada, McGraw-Hill, 1984, 470 p.

ST-ARNAUD, Yves, *Les petits groupes, Participation et Communication*, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, Les Editions du CIM, 1978, 176 p.

VANOYE, Francis, *Travailler en groupe*, Paris, Hatier, 1976, 79 p.

VOLET: ANIMATION DE GROUPE

THÈME V: L'ANIMATION ET LA PARTICIPATION À DES RÉUNIONS

PRÉSENTATION DU CONTENU

Dans le cadre de son travail, le personnel surveillant est parfois appelé à participer à des réunions. Celles-ci sont utiles pour donner et faire circuler les informations, permettre l'expression d'opinions et la clarification des objectifs. La réunion est un outil de travail qui aide à la réalisation de la tâche commune de l'équipe et qui exige la contribution de tous les membres. Le personnel surveillant peut y jouer le rôle d'animateur ou d'animatrice ou celui de participant ou participante. Mais attention! L'un comme l'autre ont des responsabilités à assumer.

C'est ce que nous explorerons à partir des sous-thèmes suivants:

- l'animation de réunions;
- la participation à des réunions.

OBJECTIFS

A la fin de ce bloc, le participant ou la participante sera en mesure de:

- connaître les étapes d'une réunion;
- participer à des réunions d'information, et en animer.

SOUS-THÈME 1: L'ANIMATION DE RÉUNIONS
SOUS-THÈME 2: LA PARTICIPATION À DES RÉUNIONS

OBJECTIF TERMINAL:

Initier le personnel surveillant à la participation à des réunions d'information et à leur animation.

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 26 «Les éléments déterminants d'une réunion».

OBJECTIF Connaître les étapes d'une réunion, et les responsabilités liées au rôle d'animateur ou d'animatrice et à celui de participant et de participante.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ
- Notes de cours: «L'animation de réunions» (p. V-11). «La participation à des réunions» (p. V17).
- Grille: «Eléments déterminants d'une réunion» (p. V-8).

DESCRIPTION

En sous-groupes, les participants et les participantes s'interrogent sur les motifs qui ont fait qu'une réunion à laquelle ils ont assisté a été intéressante pour eux.

Chaque sous-groupe fait un compte rendu des éléments ressortis et le formateur ou la formatrice écrit ceux-ci au tableau.

Chaque participant ou participante complète par la suite la grille «Eléments déterminants d'une réunion» en classant les éléments au tableau selon les étapes de la réunion, et les responsabilités de l'animateur ou de l'animatrice et celles des participants et participantes.

Le formateur ou la formatrice révise en classe la grille complétée et complète la théorie sur le sujet.

DURÉE APPROXIMATIVE Une heure trente.

«ÉLEMENTS DÉTERMINANTS D'UNE RÉUNION»

Rôle / Étapes	Animateur / animatrice	Participant / participante
PRÉPARATION		
DÉROULEMENT		
SUIVI		

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 27 «Les types de réunions»

OBJECTIF Connaître les différents types de réunions d'information.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ Notes de cours: «L'animation de réunions» (p. V-11).

DESCRIPTION Le formateur ou la formatrice présente la théorie sur les techniques d'animation pour des réunions d'information descendante et ascendante.

DURÉE APPROXIMATIVE 45 minutes.

NOTES DE COURS

L'ANIMATION DE RÉUNIONS

L'ANIMATION DE RÉUNIONS

Le personnel surveillant qui décide de tenir une réunion d'information choisit d'abord entre celle de type descendant ou ascendant selon les objectifs qu'il poursuit. Cependant, quel que soit son choix, toute réunion comporte trois étapes: la préparation, le déroulement et le suivi.

1. LES RÉUNIONS D'INFORMATION DESCENDANTE

Les réunions d'information descendante sont utiles pour annoncer une nouvelle politique, de nouvelles directives, de nouveaux règlements qui concernent l'organisation et les individus. Exemple: changement d'horaire, une «surpop», etc...

Tenir une réunion ne découle pas d'une initiative personnelle. Il s'agit plutôt d'une décision d'équipe, laquelle assure la cohérence des interventions.

PRÉPARATION

- Evaluer avec les membres de l'équipe la pertinence de la tenue d'une réunion.
- Déterminer les objectifs de la réunion et la façon de les aborder.
- Prévoir les arguments pour répondre aux questions et aux réactions.
- Planifier la durée des étapes de la réunion selon le temps mis à sa disposition.

N.B.: L'équipe peut être consultée tout au long de la préparation d'une réunion.

DÉROULEMENT

- Ouvrir la réunion en précisant l'objectif et les modalités.
- Faire un exposé clair et ordonné.
- Répondre au fur et à mesure aux questions de façon neutre.
- Solliciter les questions. Cette technique permet de préciser davantage le contenu exposé.
- Etre sensible à la réaction des participants et des participantes en utilisant le reflet.
- Terminer la réunion lorsque les participants et les participantes partagent une même compréhension du contenu exposé.

SUIVI

- Informer l'équipe du déroulement de la réunion puisqu'elle est impliquée dans chacune des étapes du suivi.
- Vérifier l'application de la procédure par l'observation.
- Encadrer les personnes incarcérées quant à l'intégration des nouvelles données (rappeler les consignes,voir à l'apprentissage par des modèles, etc.).

2. LES RÉUNIONS D'INFORMATION ASCENDANTE

Les réunions d'information ascendante sont destinées à recueillir des informations, des opinions ou des impressions d'un groupe concerné directement par une situation. Pour une équipe de travail, elles sont utiles pour s'informer du climat du groupe, évaluer le type de relation entre les individus, se consulter en vue de prendre une décision. Pour les personnes incarcérées, une réunion ascendante peut aider à identifier un malaise et faire diminuer des tensions au sein du groupe.

PRÉPARATION

- Évaluer avec les membres de l'équipe la pertinence de la tenue d'une réunion.
- Choisir avec l'équipe la personne qui animera la réunion. Cette personne doit projeter une image positive dans le groupe de personnes incarcérées.
- Fixer des objectifs et voir la façon de les traiter.
- Sonder les réactions de quelques personnes incarcérées sur les thèmes abordés, si c'est ap - proprié.
- Prévoir les arguments pour répondre aux questions et aux réactions.

DÉROULEMENT

- Expliquer les objectifs de la rencontre.
- Formuler des questions ouvertes en laissant une place à l'expression des sentiments.
- Porter attention aux attitudes non-verbales (retrait, regard lunatique, regard interrogateur), car elles peuvent fournir des informations.
- Décentraliser l'attention du groupe sur les personnes qui parlent trop en encourageant la participation des silencieux, sans toutefois exercer trop de pression sur eux.
- Reformuler les idées, faire le point. La reformulation aide à vérifier sa propre compréhension et celle du groupe.
- Faire des liens entre les interventions. Le personnel surveillant doit aider les personnes du groupe à faire elles-mêmes les liens, afin qu'elles voient plus clair dans la situation.
- Objectiver les opinions lorsqu'elles sont extrêmes. Le personnel doit retenir les propos et non les sentiments.
- Eviter d'exprimer ses idées. Ce geste risque d'influencer le groupe.
- Terminer par ce que les membres du groupe ont pensé de la rencontre et les remercier de leur participation.

Ouf!

N.B. La sous-culture carcérale peut empêcher la participation des personnes incarcérées aux rencontres. Celles-ci peuvent se demander ce que fera le personnel surveillant des informations. La personne animatrice qui explique dès le départ les objectifs de la rencontre, favorise un climat de confiance. L'habitude de participer croît avec l'usage!

SUIVI

- Informer son équipe de travail du déroulement de la réunion avec les personnes incarcérées afin d'assurer la cohérence des interventions dans le suivi.
- Observer les interactions dans le groupe.
- Profiter des échanges informels pour recueillir les opinions et les commentaires des personnes participantes, ce qui permettra d'améliorer la conduite d'autres réunions.
- Utiliser le renforcement positif pour les individus qui ont participé à la rencontre.

Les notions liées à l'animation de réunions ont jusqu'ici été abordées en rapport avec des groupes de personnes incarcérées. Cependant, il est bien entendu qu'elles s'appliquent tout autant à des réunions tenues avec d'autres catégories d'individus.

NOTES DE COURS

LA PARTICIPATION À DES RÉUNIONS

LA PARTICIPATION À DES RÉUNIONS

Une réunion est satisfaisante pour un groupe en raison des talents de l'animateur ou de l'animatrice, mais aussi en raison de la contribution de toutes les personnes présentes. Chacune doit être consciente de l'impact de sa contribution sur le déroulement de la réunion; ainsi plus l'intérêt est grand et l'énergie disponible élevée, plus le climat est propice à la production. Par exemple:

- une personne qui pose des questions aide à clarifier le sujet et facilite la compréhension du groupe;
- des personnes qui parlent de sujets hors contexte retardent la réunion et provoquent de l'impatience dans le groupe.

PRÉPARATION

- Mettre au service du groupe son énergie disponible.
- Lire le procès-verbal de la dernière réunion (s'il y a lieu).
- Lire l'ordre du jour et préparer ses interventions (s'il y a lieu). Est-ce que les objectifs de la rencontre vous paraissent clairs?

DÉROULEMENT

- Ecouter ce que l'autre a à dire. Cette attitude évite les erreurs d'interprétation et les répétitions.
- Respecter l'opinion de l'autre. Ecouter sans porter de jugement ou de remarques désobligeantes qui bloquent la communication.
- S'impliquer personnellement; utilisation du «message je».
- Exposer ses idées, exprimer ses opinions, donner des informations, soumettre ses suggestions; clarifier, questionner, évaluer, orienter sont des interventions qui aident à faire progresser le groupe.
- S'auto-discipliner: respecter les règles du groupe et s'imposer une limite de temps dans ses interventions.

SUIVI

- Respecter et appliquer les décisions prises en réunion.
- Effectuer une évaluation personnelle sur sa participation.
- Aller chercher du feedback, au besoin, auprès des personnes qui ont participé à la réunion.

Ces recommandations peuvent paraître simples mais la pratique nous a déjà enseigné le contraire. Le personnel surveillant doit considérer les réunions comme un outil d'apprentissage et une occasion de communiquer avec ses collègues. Les notions sont intégrées par une suite d'essais et d'erreurs.

PRÉSENTATION DU TRAVAIL PRATIQUE

ACTIVITÉ SUGGÉRÉE N° 28: «Préparation de l'activité de transfert».

OBJECTIF: Planifier une activité en vue de la réaliser dans le milieu de travail.

MATÉRIEL SUGGÉRÉ: Travail pratique n° 4.(p.V-23)

DESCRIPTION:

- Le formateur ou la formatrice présente l'activité de transfert.
- En petits groupes, les participants et les participantes préparent leur activité dans le milieu. Ils choisissent un type d'activité qu'ils réaliseront avec leur équipe de travail ou un groupe de personnes incarcérées. Les sujets peuvent être variés.
- Le formateur ou la formatrice circule à travers les groupes afin d'aider à la préparation de l'activité et de répondre aux questions.
- Le formateur ou la formatrice fixe les moments de supervision avec les sous-groupes (selon les facilités de l'établissement).

DURÉE APPROXIMATIVE: Préparation: deux heures.

TRAVAIL PRATIQUE N° 4

Compléter des rapports concernant l'activité de transfert dans le milieu en ce qui a trait:

- à la préparation (référence Annexe A),
- au déroulement (référence Annexe B), et
- au suivi (référence Annexe C).

Ce travail peut être réalisé seul ou en équipe composée de deux ou trois personnes. Dans cette dernière alternative, une seule copie des rapports sera présentée au formateur ou à la formatrice.

Des supervisions d'équipe permettront aux participants et aux participantes d'alimenter leurs rapports.

ANNEXE A

PRÉPARATION DE L'ACTIVITÉ

(Travail d'équipe ou animation de groupe avec des personnes incarcérées)

- OBJET DE L'ACTIVITÉ:

- BUTS POURSUIVIS:

- MOYENS CHOISIS:

- DIFFICULTÉS PRÉVISIBLES DANS LE DÉROULEMENT DE L'ACTIVITÉ:

- ÉVENTAIL DE SOLUTIONS POSSIBLES:

ANNEXE B

DÉROULEMENT DE L'ACTIVITÉ

. COMPTE-RENDU DE L'ACTIVITÉ:

. ATTEINTE DES BUTS POURSUIVIS:

. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES:

. «BONS COUPS»:

ANNEXE B (Suite)

. VOTRE DEGRÉ DE SATISFACTION:

. RÉAJUSTEMENTS À APPORTER POUR UNE ACTIVITÉ SUBSÉQUENTE:

. AUTRES COMMENTAIRES:

ANNEXE C

SUIVI

. INTERVENTIONS OU DÉMARCHES À FAIRE SUITE À L'ACTIVITÉ:

. COMMENTAIRES:

BIBLIOGRAPHIE

MUCHIELLI, Roger, *La conduite des réunions*, Paris, Librairies Techniques, 1968, 75 p.

THOMAS, Marie Andrée, *Techniques d'animation de réunions*, Saint-Jérôme, Cégep de Saint-Jérôme, 1988, pagination diverse.

ST-ARNAUD, Yves, *Les petits groupes, Participation et Communication*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, Editions du CIM, 1978.